



*La tarea educativa de una Escuela de Tiempo Completo. Una mirada desde la dirección escolar* es una publicación de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, Secretaría de Educación Pública.

**Secretaría de Educación Pública**

Alonso Lujambio Irazábal

**Subsecretaría de Educación Básica**

José Fernando González Sánchez

**Dirección General de Desarrollo  
de la Gestión e Innovación Educativa**

Juan Martín Martínez Becerra

**Coordinación Nacional del Programa  
Escuelas de Tiempo Completo**

Marcela Ramírez Jordán

**Coordinación Académica**

Alejandra Rodríguez Ocáriz

Cristina Ramírez González

**Agradecimiento especial**

A las y los profesores de grupo y directores de escuelas por sus aportaciones para la redacción final del documento:

Alejandrina González Villalvazo. Escuela Primaria "Miguel Guerrero", Baja California.

Aurora Pérez. Escuela Primaria "José Azueta", Distrito Federal.

Laura Silvia Hernández Sánchez. Escuela Secundaria Tiempo Completo No. 178 "Madame Curie", Distrito Federal.

Pedro Lorenzo Marín. Escuela Primaria "Alfonso Caso", Oaxaca.

Silvia Ruiz Santos. Escuela Primaria "Centro de Luz y Progreso", Oaxaca.

Primera edición, 2009

Primera reimpresión, 2011

D.R. © Secretaría de Educación Pública, 2011

Argentina 28, Colonia Centro,

C. P. 06029; México, D. F.

**ISBN** 978-607-8017-51-5

Distribución gratuita (prohibida su venta)

**Autora**

Lilia Antonio Pérez

**Coordinación técnico-pedagógica**

Leticia Gabriela Landeros Aguirre

**Colaboraciones**

Hilda Gómez Gerardo

Milagros Manteca Aguirre

Laura Nieves Madrid

**Cuidado de la edición**

Alejandra Rodríguez Ocáriz

**Diseño y formación**

Claudia Cervantes Ayala

**Corrección de estilo**

Mario Alberto Mier Calixto

**Lectura de pruebas finales**

Tonatiuh Arroyo Cerezo

**Vinculación**

Jorge Humberto Miranda Vázquez

# Presentación

## **Estimadas directoras, estimados directores:**

Esta guía metodológica es un material didáctico que forma parte de la Caja de Herramientas de la propuesta pedagógica del Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC) de la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública. Esperamos que sea de utilidad para orientar el trabajo que realizan como responsables de impulsar la organización y gestión de las Escuelas de Tiempo Completo (ETC).

Confiamos en que, junto con las guías metodológicas de las seis líneas de trabajo que integran la "Caja de Herramientas", se logren enriquecer las actividades que se desarrollan en las aulas con los alumnos en la ETC, conforme a lo previsto en los Planes y Programas de Estudio de educación básica.

La guía constituye un recurso didáctico que busca fortalecer la práctica directiva y lograr el propósito de ampliar las oportunidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias de los alumnos en ambientes lúdicos, de convivencia e interacción, aprovechando la ampliación de la jornada escolar en las ETC.

En este material educativo encontrarán un conjunto de estrategias, actividades, ejercicios y sugerencias que esperamos puedan poner en práctica en la escuela y en su trabajo directivo.

El propósito es que esta guía pueda ser una fuente de consulta y de mejora permanente. Es un material didáctico flexible y práctico que se adapta a la diversidad de estilos y formas de trabajo directivo. Ofrece alternativas para organizar el trabajo con la Caja de Herramientas, que se verán enriquecidas en el diálogo con sus profesores y con otros directores de Escuelas de Tiempo Completo, y les permitirán diseñar nuevas estrategias a partir de las necesidades e intereses de los alumnos.

Los invitamos a utilizar y aprovechar esta guía y los demás materiales del PETC. Deseamos contar con sus aportaciones y propuestas para enriquecerlos, así como sugerencias para diseñar nuevas estrategias, producto de la creatividad y el trabajo del colectivo docente, para mejorar los aprendizajes de niñas, niños y jóvenes del país.



	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
	<b>BLOQUE 1</b>	<b>11</b>
	La Escuela de Tiempo Completo: mismo propósito, más tiempo y más recursos	
	<b>BLOQUE 2</b>	<b>25</b>
	Tiempo y espacio, recursos esenciales para el aprendizaje	
	<b>BLOQUE 3</b>	<b>39</b>
	El trabajo colegiado: colaboración para el aprendizaje	
	<b>BLOQUE 4</b>	<b>49</b>
	Gestión de recursos y apoyos externos para la escuela	
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>58</b>





Dadas las demandas que se plantean a la escuela pública mexicana en la actualidad, ser director de un plantel implica un importante reto profesional, y aún más en el caso de una escuela de jornada ampliada, ya que en ésta se depositan fuertes expectativas sociales: promover una educación de carácter más *integral*<sup>1</sup>, con calidad, equidad y pertinencia.

Ciertamente, estas expectativas se depositan también en las escuelas de horario regular, pero se exige más de las Escuelas de Tiempo Completo (ETC), porque, *normativamente*<sup>2</sup>, cuentan con más tiempo y recursos para lograr los propósitos de la educación básica, particularmente con alumnos que asisten a escuelas que se ubican en contextos vulnerables y las que presentan bajos resultados de aprovechamiento escolar.

En este sentido, como lo señalan los estudios sobre efectividad escolar, el liderazgo del director es necesario para iniciar y mantener el mejoramiento integral de la escuela.

Además de las ventajas que ofrece la ampliación de la jornada escolar, también en las ETC se derivan demandas adicionales para su organización, entre las que destacan: desarrollar líneas de trabajo que enriquecen el currículo nacional; gestionar y organizar recursos para implementar estrategias y actividades que promuevan los aprendizajes, y trabajar con una plantilla de personal docente y de apoyo más diversa y, en ocasiones, más amplia.

- 1 Se entiende por *integral* aquella educación que no sólo se ocupa de propiciar la construcción de conocimientos en los alumnos en determinadas disciplinas, sino también de desarrollar habilidades y actitudes que les permitan desempeñarse de manera eficiente en su contexto y llevar una vida digna. Al respecto, el artículo 3o. constitucional refiere la importancia de que la educación tenderá a desarrollar, de manera armónica, todas las facultades del individuo.
- 2 Se plantea la existencia de estos dispositivos adicionales, dado que en las Reglas de Operación del PETC se destinan recursos para apoyar a las escuelas en la implementación de las líneas de trabajo; sin embargo, ello no implica ignorar que muchas de estas escuelas se ubican en localidades con escasos recursos económicos.

Ante este panorama, ofrecemos a los directores de las Escuelas de Tiempo Completo algunas recomendaciones prácticas para revisar, reordenar, fortalecer y consolidar la tarea educativa en la jornada ampliada.

Con esta intención, el presente documento se organiza en cuatro bloques: el primero establece puntos de partida que buscan propiciar la reflexión y el debate sobre el porqué y para qué de la existencia de una Escuela de Tiempo Completo, así como las implicaciones que tiene para la función directiva. Estas reflexiones remiten a ejercicios susceptibles de ser aprovechados con los profesores para analizar la tarea educativa en la jornada ampliada y las implicaciones para la organización escolar (algunos ejemplos se presentan en los Anexos 1, 2 y 3).

Los bloques 2, 3 y 4 ofrecen al directivo de una ETC, una serie de estrategias para revisar y repensar la tarea educativa en función de una jornada escolar más amplia. Las estrategias están organizadas en torno a tres cuestiones fundamentales: ¿con qué cuento y cómo puedo optimizarlo? (recursos), ¿con quiénes cuento y cómo puedo promover su colaboración? (la comunidad escolar) y, finalmente, ¿qué agentes externos pueden enriquecer o apoyar la tarea educativa de una ETC? (más allá de la comunidad escolar).

Estas estrategias buscan ofrecer al director de una ETC, nuevas rutas de reflexión planteando preguntas que le orienten en la toma de decisiones para generar un ambiente escolar propicio para el aprendizaje. Tales rutas se proponen como una guía para la elección de posibles escenarios que permitan desarrollar o consolidar un determinado proceso organizativo o técnico-pedagógico en el plantel; por ejemplo: formas de fortalecer el trabajo colegiado; elementos que aporten información al diagnóstico escolar y favorezcan la elección de las líneas de trabajo por desarrollar en la escuela, y estrategias para organizar el comedor escolar.

Estos escenarios parten de considerar las condiciones y características particulares de cada escuela (materiales, financieras, técnico-pedagógicas, laborales) y ofrecen una gama de opciones para responder a la diversidad de situaciones que se viven en las ETC; entre otras: planteles que cuentan con personal docente para cada uno de los grados escolares y para las líneas de trabajo, o aquellos que se ven en la necesidad de realizar adaptaciones en la organización de los grupos escolares, para desarrollar su labor educativa bajo la modalidad de jornada ampliada. Sería recomendable que, antes de iniciar la lectura y análisis de los bloques 2, 3 y 4, los profesores y directivos



realicen el breve ejercicio de caracterización de su plantel que se presenta en el Anexo 4; esto les permitirá identificar qué estrategia es más pertinente desarrollar con base en las necesidades y condiciones de su escuela.

Recomendamos considerar estos escenarios como opciones de trabajo que, debido a la propia dinámica de la ETC, seguramente se mantendrán en constante cambio y evolución. Siempre debemos tener presente que la Escuela de Tiempo Completo que queremos es un punto de llegada y que, por ello, tal vez en un primer momento, la opción de desarrollar las líneas de trabajo mediante talleres o proyectos que se realicen por las tardes, resulte factible para una escuela que inicia con la experiencia de la jornada ampliada. El propósito será ir avanzando hasta llegar, en el mediano plazo, a una escuela que inicie su jornada por la mañana y continúe con su tarea educativa durante la jornada ampliada. Es importante tener en cuenta también que estos escenarios son complementarios.

Al terminar la revisión de los bloques que integran la guía, en el Anexo 5 se ofrece un ejercicio cuyo objetivo es que profesores y directivos tengan una visión global del conjunto de estrategias que les resulten más pertinentes, y que les permitan identificar posibles cambios de escenario a futuro en función de los retos y avances que vayan teniendo lugar en el plantel.

Esperamos que el presente material sea de utilidad a directivos y docentes para replantear y consolidar la tarea educativa de nuestras Escuelas de Tiempo Completo.





### La Escuela de Tiempo Completo: mismo propósito, más tiempo y más recursos

**E**n México no es nueva la idea de una escuela en donde alumnos y profesores trabajan mañana y tarde. Hay experiencias estatales (Chihuahua, Distrito Federal y Nayarit, entre otros)<sup>3</sup> que han buscado atender a los alumnos de educación básica ampliando la jornada escolar con diferentes propósitos: atender diferenciadamente a sectores de población vulnerable; responder a nuevas necesidades sociales (ante los cambios en la estructura y organización familiar, y por la incorporación de las mujeres al mercado laboral); aprovechar los recursos en infraestructura existentes, pero, principalmente, *generar condiciones institucionales adecuadas para ampliar y enriquecer las oportunidades de aprendizaje de los alumnos.*

Estar en la escuela mañana y tarde puede ser una oportunidad fundamental para aprender más y aprender mejor, y también para explorar nuevas maneras de enseñar. Para lograrlo, la escuela debe contar con los elementos necesarios para “contribuir a que los alumnos desarrollen, paulatina y sistemáticamente, competencias que les permitan tener una vida digna y desempeñarse eficazmente en un mundo cada vez más complejo y cambiante”.<sup>4</sup>

En este sentido, hablar de una Escuela de Tiempo Completo implica hablar de una escuela cuya misión educativa es, en esencia, la misma que tiene cualquier otro plantel de educación básica en nuestro país. En una ETC, el énfasis está en la búsqueda de ofrecer a los alumnos mayores posibilidades para su formación integral en un contexto de equidad, con calidad y en el marco de las necesidades sociales actuales mediante el desarrollo de las siguientes líneas de trabajo:

3 Para contar con mayor información sobre estas experiencias, se recomienda consultar el documento *Organización del trabajo de las Escuelas de Tiempo Completo*, Subsecretaría de Educación Básica, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Tiempo Completo, México, 2009.

4 “Perfil de egreso de educación básica”, en SEP, *Plan de estudios 2006. Secundaria*.

1. Fortalecimiento del aprendizaje sobre los contenidos curriculares
2. Uso didáctico de las tecnologías de la información y la comunicación
3. Aprendizaje de lenguas adicionales
4. Arte y cultura
5. Vida saludable
6. Recreación y desarrollo físico

En efecto, la Escuela de Tiempo Completo cuenta con una jornada más amplia y con recursos diversos (técnico-pedagógicos, materiales, didácticos, humanos, de infraestructura y equipamiento) para lograr los propósitos educativos. Esto también compromete a optimizar su aprovechamiento en condiciones organizativas más complejas: una jornada escolar ampliada; dirección y coordinación de más profesores y personal externo que apoya la tarea educativa en la escuela; personal que participa en diferentes horarios; alimentación de alumnos y docentes; diversidad de espacios de convivencia entre maestros y alumnos, entre otros aspectos.

¿Cómo promover entonces el logro de los propósitos educativos dentro de una organización escolar más compleja? Con la intención de ofrecer elementos a profesores y directivos para enfrentar este reto, se propone considerar la ETC como una *unidad educativa*, un plantel en donde el conjunto de actividades (matutinas y vespertinas) que realizan docentes, personal de apoyo y directivos, giran en torno al logro del perfil de egreso de educación básica por parte de niños y jóvenes.

Hablar de la ETC como unidad educativa implica también tener presente que no se trata de “dos centros de trabajo” con lógicas de organización distintas: la escuela de la mañana y la escuela de la tarde. Una Escuela de Tiempo Completo es una organización que inicialmente puede tener diferentes énfasis, por ejemplo, al centrar las actividades matutinas en la organización que propone el Plan y Programas de Estudio y, por la tarde, definir y poner en marcha las líneas de trabajo, con base en el personal docente o de apoyo de la escuela. Lo importante es tener en cuenta que la aspiración es *conformar una visión integral y enriquecida de la tarea educativa* en toda la jornada escolar.

Desde esta perspectiva, el personal que colabora en una ETC (directivo, docente, administrativo y de apoyo) es corresponsable por los resultados educativos de los alumnos, en términos de las competencias<sup>5</sup> que desarrollen para responder tanto en situaciones de evaluación formales, como en situaciones de la vida cotidiana, independientemente

5 Como lo plantean el *PEP 2004* y el *Plan de estudios, secundaria 2006*, en donde el concepto de *competencias* se define como el conjunto de capacidades que incluye conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos (*Programa de Educación Preescolar 2004*, p. 22).

del nivel de intervención, horarios o condiciones laborales en que se desempeñe. Esta corresponsabilidad por la calidad de los aprendizajes y por los *resultados educativos* implica que cada uno de los actores que participan en la escuela, incluso los padres de familia, colabore en los procesos escolares sobre los que tiene responsabilidad y desde su capacidad de intervención.

Diversos estudios han confirmado que, además de las condiciones socioeconómicas de origen de los estudiantes, uno de los factores que inciden sustantivamente en el logro educativo lo constituye la propia escuela (Schmelkes, 1994; Pastrana, 1997). La forma en que los maestros enseñan y se relacionan con los niños y cómo promueven que se organicen, interrelacionen y comuniquen entre ellos; la regularidad de las clases y el tiempo real que se le dedica a la enseñanza y al aprendizaje; las prioridades de la dirección escolar y la relación que la escuela establece con los padres de familia son procesos que configuran lo que es importante en la escuela. En conjunto, estas formas de trabajo influyen de manera fundamental en el éxito o fracaso escolar de los alumnos.<sup>6</sup> De ahí la necesidad de concebir a la Escuela de Tiempo Completo como unidad educativa.

¿Cómo inciden estos procesos escolares en el logro educativo?

- *Las prácticas de enseñanza y las situaciones de aprendizaje.* Este proceso resulta fundamental para que los alumnos se encuentren en posibilidades de desarrollar competencias que les sean significativas para su vida presente y futura. Se ha demostrado que los maestros que logran calidad en los aprendizajes de sus alumnos son aquellos que dominan los contenidos educativos y desarrollan estrategias de enseñanza diversas y diferenciadas, en función de las capacidades de los estudiantes (Sammons, 1998). En el caso de las ETC, el desafío estriba en que tanto los espacios curriculares, como aquellos que buscan enriquecer y diversificar las experiencias de aprendizaje de los estudiantes, sean desarrollados con la calidad necesaria para que el tiempo dedicado a la enseñanza se refleje en el nivel de logro educativo de los alumnos.
- *El trabajo colegiado entre los docentes.* Las competencias para que niños y jóvenes cuenten con los elementos necesarios para desempeñarse en su vida presente y futura no se pueden desarrollar en el corto plazo, ni a través de acciones aisladas de cada profe-

6 Jiménez, Pedro y Antonio Lilia, "Los factores asociados a la calidad educativa", en Bonilla, Oralia (coord.), *La gestión escolar*, diplomado "Fortalecimiento profesional de los responsables de la gestión educativa", Cuaderno 4, Innovación y Asesoría Educativa, AC, México, 2007.

sor. Requieren la conformación de una visión compartida sobre la tarea educativa por parte del conjunto de maestros que laboran en la institución escolar (sean 30 o sólo 2 o 3 profesores). Por ejemplo, de poco serviría el esfuerzo sostenido durante todo un ciclo escolar, por parte de la profesora de primer grado de primaria, para lograr que sus alumnos desarrollen competencias de comunicación escrita con base en las prácticas sociales del lenguaje, si en el siguiente grado escolar (o ciclo, en el caso de las escuelas multigrado), estos mismos alumnos trabajan con un docente que los remite a usos tradicionales de la lengua escrita. Es importante aprovechar los espacios de diálogo entre docentes para contar con la posibilidad de que, en conjunto, construyan referentes comunes sobre la tarea educativa. En el caso de las ETC se tiene la ventaja de que puede contarse con mayor tiempo para realizar este trabajo colaborativo entre profesores.

- *La relación con los padres de familia.* Es innegable la importancia de la corresponsabilidad con los padres de familia para ofrecer una educación de calidad a sus hijos. En las Escuelas de Tiempo Completo, la participación de las familias cobra mayor relevancia porque los alumnos enriquecen sus espacios de convivencia más allá del salón de clases y el patio escolar. Así, es importante que la escuela genere o aproveche espacios para construir, conjuntamente con las familias de los alumnos, una visión más integral sobre su educación.
- *El aprovechamiento óptimo de los recursos.* Este proceso no sólo se refiere a los recursos materiales o financieros, sino también a los elementos de la organización escolar que determinan, en buena medida, el logro de los propósitos educativos: el uso efectivo del tiempo y de los espacios escolares. Dado que en las ETC se cuenta con más horas de trabajo con los alumnos, el uso óptimo del tiempo debe ser una de las principales preocupaciones, al igual que el aprovechamiento de los espacios con que cuenta el plantel para concretar las estrategias y actividades que se proponen en las líneas de trabajo que la escuela ponga en marcha para enriquecer las experiencias educativas de los alumnos.
- *La función directiva.* La posibilidad de aprovechar óptimamente los recursos disponibles en el plantel, de construir una visión colectiva sobre la tarea educativa (con docentes y padres de familia) y lograr que el conjunto de acciones que se desarrollan en la escuela se encamine hacia el logro de los propósitos educativos, dependen, en buena medida, del liderazgo y de las competencias del personal directivo para hacer converger estos esfuerzos en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes. De esta importante función hablaremos en el siguiente apartado.

## ¿Qué significa dirigir una escuela?

Las palabras *dirección* y *director*, más allá de hacer referencia a una posición en la jerarquía de una organización y al sujeto que ocupa dicha posición, remiten a los conceptos de *orientación*, *sentido* y *conducción*.

Hay orientación cuando se coloca el quehacer educativo en un horizonte de expectativas que es posible alcanzar. La dirección implica orientación, y corresponde al director promover entre sus profesores, y construir junto con ellos, los puntos de referencia de la escuela. Un centro educativo sin orientación y sin un director como *orientador* puede perderse en una gran cantidad de tareas que no avancen hacia la oferta de una educación de calidad.

Dar *sentido* implica que la organización escolar sabe hacia dónde se dirige y tiene propósitos claros que son compartidos por el conjunto de los profesores.

La *conducción* se refiere a *guiar*, y representa un quehacer dinámico para aquellos que se encuentran en una posición de dirección. Hace más relevante el papel del *director*, porque se espera que impulse, promueva, allane el camino, para que docentes, personal de apoyo y padres de familia colaboren para alcanzar los propósitos educativos de la escuela.

La posibilidad de que la ETC funcione como una unidad educativa depende, en gran medida, de que el director tenga claros los propósitos de la escuela y, con base en ellos, dé un sentido educativo al quehacer cotidiano del plantel, construya las metas junto con los profesores y defina las acciones necesarias para alcanzarlas, identificando logros y deficiencias para encaminarse hacia el logro de los propósitos educativos del nivel educativo y que los alumnos alcancen el Perfil de egreso de la educación básica.<sup>7</sup>

## El papel del director de una Escuela de Tiempo Completo

Si bien se considera que el director ocupa un lugar privilegiado dentro de la organización escolar, es igualmente amplio el nivel de responsabilidad que tiene al dirigir una escuela. Le corresponde convocar a los profesores a cumplir con compromiso su jornada laboral, y asumir un liderazgo académico que articule los esfuerzos del colectivo docente hacia el logro de resultados educativos de calidad.

7 El logro del Perfil de egreso de educación básica constituye uno de los propósitos centrales de la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) que se encuentra en desarrollo en la actualidad. Este es otro de los retos al que deben responder las escuelas de educación básica, incluidos los planteles que operan con la jornada ampliada.

Su función lo ubica también como interlocutor con distintos actores: padres de familia, miembros de la comunidad, personal de apoyo de la escuela, equipos de supervisión, autoridades municipales, autoridades educativas estatales y distintos proveedores. Estas y muchas otras responsabilidades que implican la gestión, organización y desarrollo de una escuela, hacen de la función directiva una tarea exigente.

La propuesta de las Escuelas de Tiempo Completo es una experiencia institucional prometedora. Poner en marcha una ETC requiere un amplio compromiso de su personal directivo, docente y de apoyo. Para el caso de las escuelas que cuentan con un número importante de personal, la tarea directiva se torna compleja, particularmente cuando los profesores que trabajan en un turno no permanecen durante la jornada ampliada. Para el trabajo en una Escuela de Tiempo Completo que se enfrenta a estas condiciones, es necesaria una labor de articulación importante por parte del director, para evitar correr el riesgo de tener a la ETC dividida, como si fueran “dos escuelas” con distintos ritmos de trabajo y con diferentes enfoques de enseñanza.

Es importante valorar la función directiva al vincular los ritmos y estilos docentes del plantel para alcanzar las metas de la escuela, asegurando la construcción de una sola identidad, con propósitos comunes para la población beneficiaria del servicio.

Más adelante exploraremos algunas implicaciones para la dirección en una escuela de jornada completa.

Se destaca la capacidad de articulación que corresponde impulsar a la dirección con el propósito de establecer los vínculos necesarios que hagan de la escuela una unidad educativa. Las múltiples expectativas que se tienen de una ETC ampliarán las demandas de tareas en varios frentes: desarrollo de las líneas de trabajo, organización del personal docente y de apoyo, gestión y operación de los servicios de alimentación, y vinculación con distintos actores, entre otros.

*¿Cómo avanzar hacia la construcción de una orientación y un sentido educativo?* El punto de partida lo encontramos en el artículo 3o. constitucional y en la *Ley General de Educación*. En estos documentos se establecen los compromisos de la escuela pública mexicana por una educación integral de calidad y con equidad. Estos principios se concretizan en el *Plan y Programas de Estudio de la Educación Básica*. En la propuesta pedagógica para las ETC se busca fortalecer los aprendizajes a través de la implementación de las líneas de trabajo.

Es responsabilidad del director promover que los profesores reflexionen sobre cómo las líneas de trabajo orientan a ofrecer una educación de calidad con equidad, y cómo se articulan con el currículo nacional (véase el Anexo 1). Esto permitirá colocar los cimientos de una organización escolar más compleja que tiene clara su misión de lograr que todos sus alumnos amplíen sus oportunidades de aprendizaje.



Esta tarea, como lo señala Graciela Frigerio, requiere la construcción de una identidad entre los miembros del colectivo docente, que permita concebir a la escuela como una unidad de trabajo.<sup>8</sup>

*¿Cómo encaminarse hacia una escuela como una unidad de trabajo?* Como lo destacan algunos autores, se necesita de una *visión conjunta* en un sentido más amplio que aquel al que remiten los ejercicios de planeación estratégica. Esta visión conjunta forma parte de un proceso que incluso se construye bajo espacios informales de diálogo, y que contribuye al desarrollo de una atmósfera propicia para el trabajo colectivo de profesores y directores. En esta misma lógica, otros hablan de *proyecto* como un medio para compartir una serie de principios y actitudes que dan sentido al funcionamiento cotidiano de la escuela en la búsqueda de metas concretas, claras y accesibles para el grupo de trabajo.

De esta manera, en una escuela, identidad, visión o proyecto significan que el director y los maestros tienen claro su trabajo, el alcance de sus acciones y las prioridades que deben atender sintiéndose parte del todo, en un ambiente en el que además se respetan los estilos particulares de enseñanza. Por ejemplo, ¿cuál será el sentido educativo de comenzar a implementar unas líneas de trabajo en lugar de otras? ¿Por qué para una escuela será prioritario desarrollar la línea Aprendizaje de lenguas adicionales? ¿Cómo se decide qué lengua enseñar? ¿Por qué para otra ETC será más importante comenzar por la línea Fortalecimiento del aprendizaje sobre los contenidos curriculares? ¿Qué se necesita para implementarlas? ¿Qué implica? Este tipo de decisiones deben tomarse con base en el análisis de los resultados educativos obtenidos por los alumnos en las evaluaciones nacionales e internacionales (ENLACE, EXCALE, PISA), pero también a partir de los distintos medios con que cuenta la escuela para conocer los resultados de aprovechamiento de sus alumnos (entre otros: evaluaciones que diseña el colectivo docente, exámenes bimestrales, trabajos escolares, diario de campo y portafolio). Es igualmente importante tener en cuenta las necesidades que el contexto demanda al plantel, el diagnóstico escolar y el ejercicio de planeación que haya realizado la escuela (véase el Anexo 2).

El director tiene una gran oportunidad en la Escuela de Tiempo Completo, pues la organización escolar se presta para innovar aprovechando el recurso más importante (pero también escaso) con que cuenta cualquier organización: el tiempo. Con este recurso pueden realizarse actividades que, por su contenido y método de trabajo, resulten difíciles de implementar en una escuela con horario regular. En una ETC, el horario ampliado permite, por ejemplo, que los resultados de un experimento que se realice en la mañana en la clase de Ciencias Naturales, puedan ser analizados por

8 Frigerio, Graciela, "Políticas, instituciones y actores. Deconstruyendo el recetario", en Ezpeleta Justa, S. Schmelkes y M. Corenstein (coords.), *Investigación educativa, gestión y participación social*, tomo 2, COMIE, DIE-CINVESTAV, México, 1997.

la tarde en el Taller de ciencias, en la línea Fortalecimiento del aprendizaje sobre los contenidos curriculares.

Para poder aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el horario ampliado, es importante que el director y los profesores conozcan los materiales educativos que les ofrece la Secretaría de Educación Pública. En reunión de trabajo, el colectivo docente puede definir las prioridades educativas que se traduzcan en consignas claras y precisas para todos, como: “En esta escuela es importante articular los contenidos curriculares a partir de retos que requieran la integración de contenidos de español, matemáticas e historia”, o “En esta escuela, la conferencia escolar es un recurso educativo de gran importancia que puede utilizarse desde primero hasta sexto grado”.

Estas “consignas” son apuestas pedagógicas que, colocadas en la mesa de diálogo con los maestros, pueden convertirse en elementos que orienten al colectivo docente. El director tiene que ser consistente y asegurar que, en el caso de que los docentes sean distintos en el trabajo de mañana y tarde, se procure que alrededor de estas orientaciones básicas se articulen las iniciativas del profesorado.

La ventaja que ofrecen las Escuelas de Tiempo Completo es que se amplían las oportunidades para el trabajo del Consejo Técnico. (En el bloque 3 del presente documento se ofrecen sugerencias más concretas al respecto.)

En las ETC, los directivos y los profesores deben organizarse para desarrollar las líneas de trabajo que sustentan la propuesta pedagógica del Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC), y aprovechar el horario ampliado para fortalecer los aprendizajes de los alumnos. Es importante diseñar estrategias que permitan articular las acciones que se realizan en la escuela en el horario regular y en el horario ampliado, y avanzar hacia una escuela de mañana y tarde en la que el tiempo escolar sea aprovechado al máximo por docentes y alumnos.

En las reuniones de trabajo colegiado es esencial derivar tareas y compromisos precisos que provengan de la reflexión sobre asuntos pedagógicos. Por ejemplo, decir que en la escuela “el aprendizaje tiene que ser significativo” tendría que expresarse, en primer lugar, en actividades de revisión del *Plan y Programas de Estudio* para la planeación de secuencias didácticas; en segundo lugar, en el análisis de diagnóstico de la escuela y del proyecto escolar, así como de los resultados de aprendizaje de los alumnos, para avanzar en la definición de la línea o líneas de trabajo que conviene trabajar, y por último, en la construcción de proyectos de grado, de ciclo o de escuela, dependiendo de la organización de los profesores y las actividades por realizar en el horario ampliado.

Si el programa de Español<sup>9</sup> establece la importancia de desarrollar en los alumnos competencias de comunicación escrita con base en las prácticas sociales del lenguaje, el profesor titular del grado tendría que dialogar con el de cómputo o con el docente capacitado para desarrollar la línea de trabajo Uso didáctico de las TIC, para establecer actividades conjuntas en las cuales se utilice el procesador de textos de las computadoras, para que los niños escriban y diseñen sus publicaciones.

Para el caso de primaria, la renovación de la propuesta curricular con un enfoque por competencias –que comenzó a ser obligatoria a partir del año lectivo 2009-2010–, es una excelente oportunidad para promover entre los profesores el reconocimiento de los propósitos y contenidos del nuevo plan de estudios, y su expresión en las prácticas educativas en las aulas, lo que favorece aún más la articulación de las materias del currículo con las líneas de trabajo del PETC. En este sentido, la tarea de la dirección consistirá en promover el intercambio de ideas y la generación de proyectos conjuntos de trabajo entre los docentes.

### Los aliados de la dirección

La construcción de una identidad y una visión de escuela es una de las tareas centrales que corresponde a la dirección, pero sólo es posible en la medida en que se identifiquen *aliados* en quiénes apoyarse.

El director debe tener clara la diversidad de situaciones y condiciones que se presentan en el plantel, tanto por las habilidades y capacidades particulares de los profesores para el trabajo conjunto, como en lo que respecta a la distribución horaria. Como en cualquier colectivo, en las escuelas existen redes formales e informales de comunicación que son la expresión de grupos de maestros vinculados por motivos profesionales o laborales, o por afinidades personales, que el director puede reconocer y aprovechar en beneficio de la tarea educativa.

En una ETC, las formas de participación de los profesores y de otros actores que apoyan las actividades con las líneas de trabajo, también tienden a diversificarse. En estas condiciones pueden presentarse algunos conflictos que forman parte de la naturaleza de las organizaciones. La constante comunicación con el colectivo docente se transforma en un elemento central para que el director pueda asegurar el logro de los objetivos de la ampliación de la jornada escolar, a partir de los recursos con los que cuenta la escuela y de las formas en que deben organizarse los maestros, el personal de apoyo, los alumnos y las familias.

---

9 SEP, *Plan de Estudios de Educación primaria*, México, 2009.

Con los padres de familia también es necesario mantener una comunicación permanente para atender los aspectos de organización y económicos, que tradicionalmente son materia de diálogo con ellos, y avanzar hacia temas educativos no sólo al informarles sobre la situación de sus hijos, sino proponiendo actividades de aprendizaje en las que pueden involucrarse. Suele ocurrir que los padres no apoyan al profesor porque no saben cómo hacerlo. Los especialistas son los maestros; involucrar a los padres implica darles oportunidad de entender lo que se espera de ellos para colaborar en la tarea educativa de sus hijos.

### **Estableciendo un ambiente de trabajo para la mejora educativa**

Un ambiente de trabajo destinado al logro de los propósitos educativos es una condición necesaria en todo proceso que aspira a brindar una educación de calidad. Se construye considerando las normas de organización del trabajo y las de convivencia interna.

En relación con las primeras, es importante que directores y profesores tomen en cuenta la normatividad vigente,<sup>10</sup> y que establezcan, en conjunto, los acuerdos relacionados con la puntualidad, el cumplimiento de los compromisos educativos y la atención a otras tareas que permiten crear un ambiente de seguridad para los alumnos, como el cuidado del recreo, por ejemplo. Igualmente importante es que se establezcan acuerdos para el diseño del *Proyecto Escolar* o del *Plan Estratégico de Transformación Escolar*.<sup>11</sup>

Por otra parte, el establecimiento de normas de convivencia es una tarea que corresponde a toda la comunidad escolar (director, profesores, alumnos y padres de familia). Un ejemplo en el que es fundamental la participación de todos los actores en el establecimiento de normas básicas de funcionamiento tiene que ver con el servicio de los alimentos en la Escuela de Tiempo Completo; la comunidad escolar interviene desde la organización del comedor y la compra de los insumos, hasta la preparación de la comida, la organización de los horarios, la integración de los grupos, la determinación de las porciones que se sirven a los alumnos y del destino que tendrá lo que no se consume, y la formación de hábitos.

---

10 Al respecto se recomienda tener presente la normatividad del nivel y/o modalidad educativa respectiva.

11 Son los dos modelos de planeación que más se han promovido en el sistema de educación básica en México y que dan oportunidad para reflexionar sobre los acuerdos y compromisos necesarios para el funcionamiento de la escuela.

Un elemento esencial para el cumplimiento y el éxito de la promoción de regulaciones en el funcionamiento de las escuelas es el director. Si uno de los principios que se desea impulsar es la puntualidad, el primero en llegar a la escuela debe ser el director. Si se convoca a optimizar el tiempo de trabajo de los profesores, el director ha de hacer lo propio, por ejemplo, en las reuniones de Consejo Técnico: llegará con puntualidad, agilizará el desarrollo de la reunión compartiendo previamente una agenda con los temas centrales por tratar, y conducirá el trabajo de manera tal que, respetando la participación de los maestros, contribuya a la concreción de los temas, dando prioridad a los aspectos pedagógicos.

### La planeación, herramienta para la mejora de la ETC

Las actividades en cada escuela (en particular en la Escuela de Tiempo Completo) requieren no sólo el diálogo informado entre el director y los profesores, sino también una buena planeación y seguimiento. Las demandas de la operación cotidiana de la escuela hacen del *Proyecto Escolar*, del *Plan Estratégico de Transformación Escolar*<sup>12</sup> o del esquema de planeación equivalente, un elemento central para el desarrollo de las actividades en una ETC. Si la planeación va acompañada de la capacidad de liderazgo del director, del seguimiento y evaluación de las actividades, del buen manejo de los recursos que llegan a la escuela y de un ambiente de trabajo que favorezca la puesta en marcha de las actividades, los resultados de la escuela seguramente se encaminarán a la mejora educativa.

¿Cómo le sirve al director la planeación escolar? En primer lugar, le permite construir, junto con los docentes, un sentido colectivo de la tarea educativa, al proponer acciones que permitan atender las necesidades identificadas en el diagnóstico. En segundo lugar, porque la planeación escolar es un documento de carácter institucional, pues es útil como referente para dar seguimiento al trabajo que se realiza en el plantel.

Planear permite al director *convocar institucionalmente* a los profesores para analizar la situación de la escuela y establecer los acuerdos, propósitos, metas y acciones que deberán desarrollarse en el año lectivo. Una buena planeación y un buen seguimiento a los avances en lo planeado son elementos que contribuyen al desarrollo de una imagen deseable de la escuela y al logro de los resultados educativos esperados.

12 En todo el país han surgido diversas experiencias, tanto estatales como nacionales, para construir modelos de planeación, de los cuales los más representativos han sido el *Proyecto Escolar* y el *Plan Estratégico de Transformación Escolar*. Dependiendo de las experiencias estatales, se promueve uno u otro modelo de planeación.

Si bien hay modelos distintos para la planeación escolar,<sup>13</sup> existen aspectos que conviene tener en cuenta para mejorar el trabajo, en particular, en las ETC. La planeación puede ayudar a centrar la atención de los profesores en el desarrollo de contenidos pedagógicos. Tareas como la revisión del *Plan y Programas de Estudio*, la discusión sobre su enfoque didáctico y la forma de concretarlo en la planeación de clase son elementos que pueden ayudar al desarrollo de actividades innovadoras que contribuyan al logro de los propósitos educativos del nivel y del *Perfil de egreso de educación básica*. La incorporación de la conferencia escolar como una forma de trabajo en la escuela, o el fortalecimiento de actividades de experimentación en Ciencias Naturales a través de proyectos elaborados por los alumnos son ejemplos de actividades que pueden incorporarse en la planeación escolar, y dado que se cuenta con más tiempo en la jornada escolar, pueden llevarse a cabo mediante estrategias innovadoras. Acciones como éstas, que implican un proceso de construcción colectivo, no suplen la planeación didáctica de cada profesor, pero son útiles como eje de actuación de todos los maestros alrededor de una o más propuestas de mejora.

En las ETC, la planeación del plantel en su conjunto puede favorecer el establecimiento institucional de espacios de colaboración entre profesores por grado o ciclo, o entre grados o ciclos, o bien, atender la demanda de tareas operativas o administrativas de la escuela. Incluso hay actividades relacionadas con iniciativas del propio plantel, o estatales y federales, que deben ser integradas en la planeación de la escuela.

El diseño de la planeación conlleva la necesidad de construir estrategias de evaluación ya sea para revisar periódicamente el cumplimiento de los acuerdos y acciones establecidos por el colectivo docente, o para identificar la forma en que la implementación de las líneas de trabajo en la ETC están contribuyendo al logro de los propósitos educativos. Esto permitirá tomar decisiones sobre lo realizado para reforzar los logros alcanzados o para modificar las estrategias de trabajo.

En el diseño del plan de la escuela se detallan las acciones y los responsables de llevarlas a cabo. Por ejemplo, para poner en marcha una obra de teatro sobre la Revolución Mexicana, para el logro de objetivos de Historia y Español, la ETC puede apoyarse con la línea de trabajo Arte y cultura y, si es el caso, con el personal que la desarrolla en la escuela. De esta manera, la identificación de una responsabilidad específica le ayuda al

---

13 Para contar con orientaciones más específicas para el desarrollo de algunos de estos modelos de planeación, se sugiere consultar: Bonilla, R. Oralia y Concepción Torres, *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*, Cuadernos para transformar nuestra escuela, Dirección General de Investigación Educativa, SEP, México, 1999, y Castellano, E. y Cuauhtémoc Guerrero (coords.), *Plan estratégico de transformación escolar*, Documentos para fortalecer la gestión escolar, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, SEP, México, 2006.

director a establecer un diálogo permanente con el colectivo docente para realizar un seguimiento a través del profesor o profesores responsables. Asimismo, la definición de fechas y actividades concretas en el plan faculta al director para revisar los avances, los logros y las dificultades.

El interés que manifieste el director por la realización de las tareas educativas en la escuela, ya sea observando su desarrollo, dialogando con los maestros o preguntando a los niños, fortalece su liderazgo pedagógico y transmite a los profesores la imagen de que la tarea es importante.

La planeación puede desempeñar entonces un papel muy importante como herramienta de apoyo para construir la identidad de la Escuela de Tiempo Completo, pero la función del director sigue siendo el elemento central para lograr los propósitos educativos en la jornada escolar ampliada. El aspecto técnico de construcción del documento de planeación se va aprendiendo con el tiempo; sin embargo, lo más importante es la capacidad de convocatoria y de construcción de una identidad de un colectivo corresponsable por los resultados educativos.

La planeación escolar es un apoyo para la gestión en la ETC, porque además permitirá al director identificar, por ejemplo, la manera en que las líneas de trabajo seleccionadas por la escuela contribuyen efectivamente a enriquecer las experiencias de aprendizaje de los alumnos; los problemas organizativos y pedagógicos a los que se enfrenta el colectivo docente, y qué haría falta para resolverlos (véase el Anexo 3), o bien, qué otras líneas de trabajo podrían incorporarse, dados los resultados obtenidos y los recursos con los que cuenta la escuela.

Finalmente, no podemos dejar de mencionar que, para que la planeación resulte ser una versátil herramienta para la mejora educativa, es fundamental la capacidad y visión que tenga el director. El éxito de las Escuelas de Tiempo Completo radica en el compromiso y quehacer de los profesores y, en buena medida, depende de la capacidad de orientación, de creación de sentido y conducción que el director pueda realizar en el plantel.







## Bloque 2

### Tiempo y espacio, recursos esenciales para el aprendizaje

¿Cómo aprovechar el tiempo de la escuela para lograr las prioridades educativas? ¿Cómo hacer un uso efectivo del tiempo escolar? ¿Cuál será la mejor manera de organizar los contenidos de enseñanza en una jornada de ocho horas de trabajo? ¿En qué espacios hacerlo? ¿Qué nuevas áreas o recursos requiere la escuela para enriquecer las experiencias de aprendizaje de los alumnos? Éstas son sólo algunas de las preguntas que el director y los profesores de una ETC suelen plantearse sobre la organización del tiempo y los espacios escolares, una vez que han iniciado su participación en el Programa.

Responder a las anteriores y a otras preguntas similares es parte de las tareas que corresponden al colectivo docente en cuanto a las prioridades educativas por atender en la Escuela de Tiempo Completo. Por ejemplo, si una de sus prioridades consiste en ampliar las oportunidades de los alumnos para el aprendizaje de una nueva lengua, habrá que organizar los recursos humanos, el espacio y los materiales para poner en práctica las estrategias y actividades de la línea de trabajo Aprendizaje de lenguas adicionales.<sup>14</sup>

Otra posibilidad que se abre para hacer un uso efectivo del tiempo escolar consiste en que el colectivo defina si las líneas de trabajo del PETC podrán desarrollarse a lo largo de toda la jornada escolar, o si inicialmente se pondrán en marcha en el horario vespertino. Tomar decisiones al respecto dependerá de los resultados del diagnóstico y la planeación escolar, de las necesidades educativas de los alumnos, del conocimiento y la experiencia del colectivo docente, y de las condiciones y recursos humanos y materiales con que cuente la escuela.

#### Estrategia 1. ¿Cómo aprovechar el tiempo escolar?

El hecho de contar con más horas en las ETC permite acceder a más tiempo para el aprendizaje, pero implica el reto de optimizar la jornada completa para lograr que esos aprendizajes sean más significativos para los estudiantes.

<sup>14</sup> Consúltense la guía metodológica de la línea de trabajo Aprendizaje de lenguas adicionales, que forma parte de la Caja de Herramientas del PETC.

En una ETC, la jornada escolar es de ocho horas destinadas al trabajo educativo con los niños, además de que el director y los docentes ocupan entre tres y cinco horas a la semana para el trabajo individual o colectivo de planeación, seguimiento y evaluación. El recreo y la comida de los niños están incluidos en las ocho horas de trabajo educativo, y deben aprovecharse también para el desarrollo de aprendizajes valiosos para los niños, asociados con la recreación, la sana convivencia, el desarrollo de competencias y la formación de hábitos vinculados con la línea de trabajo Vida saludable.<sup>15</sup>

En la siguiente tabla se muestra la distribución diaria del tiempo que regularmente se presenta en una Escuela de Tiempo Completo de nivel primaria:

Actividad general	Actividad	Tiempo (en horas)
Trabajo educativo con los alumnos	Clases	6 ½ (aprox.)
	Comida	1 (aprox.) <sup>16</sup>
	Recreo	½
<b>Total</b>		<b>8</b>

Las posibilidades de organización del tiempo escolar son tan diversas como la creatividad del colectivo docente y las condiciones y recursos con que cuente cada escuela, entre otros: si los niños comerán en el salón de clases, en el comedor o incluso si saldrán a comer a sus casas; si trabajarán por asignaturas y talleres, o por proyectos de enseñanza; si las líneas de trabajo se desarrollarán por grados escolares o con alumnos de distintos grados; si hay cambio de personal del turno matutino al vespertino o no, o si se cuenta con personal de apoyo para poner en práctica las estrategias de las líneas de trabajo. Considerando lo anterior, a continuación presentamos, a manera de ejemplo, algunos de los escenarios posibles para la organización del tiempo de la jornada escolar en una escuela de nivel primaria:

15 Consúltense los siguientes materiales: *Manual de alimentación recomendable* y *Manual de Menús*, elaborados en coordinación con el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán, así como la guía metodológica de la línea de trabajo Vida saludable, que forma parte de la Caja de Herramientas del PETC.

16 Este tiempo incluye la ingesta del desayuno escolar o del desayuno caliente, actividad que se implementa en muchas escuelas primarias de jornada regular y de tiempo completo.

a) Primer escenario: dos jornadas de trabajo

Horas	8	9	10	11	12	13	14	15
			<b>Recreo (10:30)</b>			<b>Comida</b>		
	Jornada regular				Jornada ampliada			

En este escenario, en el horario matutino,<sup>17</sup> los profesores trabajan por la mañana de manera habitual, mientras que en el horario vespertino empiezan a probar las estrategias que proponen las líneas de trabajo.

Tal vez sea bueno implementar esta modalidad cuando la escuela recién inicia con la ampliación de la jornada, o bien, en el caso en que los docentes no puedan permanecer durante toda la jornada y resulte difícil organizar el trabajo de manera más integral desde la mañana hasta la tarde. Siempre será una modalidad que permitirá preparar las condiciones organizativas, laborales y pedagógicas para alcanzar el segundo escenario en el que la escuela, como unidad educativa, tiene una sola jornada que inicia a las 8 de la mañana y concluye a las 4 de la tarde.

b) Segundo escenario: una jornada de trabajo completa

Horas	8	9	10	11	12	13	14	15
			<b>Recreo (10:30)</b>			<b>Comida</b>		
	Jornada completa							

<sup>17</sup> El horario está en función del nivel educativo, así como de la entidad en donde se ubica la escuela.

En este escenario, los profesores diseñan la jornada educativa como una sola unidad pedagógica de trabajo, en la cual los propósitos educativos, los principios de enseñanza y las propuestas metodológicas, han sido suficientemente comprendidos y discutidos en las reuniones de Consejo Técnico por parte de todo el personal docente, y la planeación se realiza para la mañana y para la tarde.

Se recomienda esta forma de trabajo cuando el director y al menos una parte de los docentes pueden permanecer toda la jornada, cuando existe un diálogo pedagógico y comunicación fluida entre los profesores de los horarios matutino y vespertino, o cuando el personal de la escuela ha desarrollado un intenso trabajo colegiado y realiza sus actividades de enseñanza alrededor de un plan escolar construido por el colectivo docente.

### Escenario 1

*Dos jornadas de trabajo: la regular y la ampliada.*  
En la jornada regular se conserva el estilo de trabajo habitual, y en la ampliada se exploran nuevas maneras de organización y de trabajo educativo con los niños a partir de las líneas de trabajo que propone el PETC.

### Escenario 2

*La jornada completa.* Aquí se desarrollan de manera integral tanto los espacios curriculares habituales como las líneas de trabajo del PETC que, de manera articulada, buscan enriquecer las experiencias de aprendizaje de los alumnos.

### ¿Qué decisiones tomar?

- ¿Qué forma de organización escolar resulta más conveniente considerando las condiciones, necesidades y características de la escuela?
- ¿Cómo hacer un uso del tiempo más eficiente en uno u otro escenario?
- ¿Qué estrategias sería necesario realizar para garantizar este uso eficiente del tiempo?

## ¿Qué considerar para decidir?

*La experiencia de la escuela en la modalidad de jornada ampliada.* Los conocimientos, las experiencias y las expectativas de los profesores son elementos fundamentales que han de considerarse para definir la conveniencia de comenzar a experimentar formas de trabajo diferentes con el primer escenario; o bien, si el plantel ya cuenta con años de trabajo en esta modalidad, se puede valorar la posibilidad de avanzar hacia una jornada de carácter más integral.

*El horario de trabajo del personal docente.* Es un aspecto importante que debe tomarse en cuenta para definir la posibilidad de implementar uno u otro escenario, porque permite vislumbrar condiciones tales como la oportunidad de que todo el personal docente establezca acuerdos de trabajo para desarrollar la tarea educativa.

*Los recursos materiales y financieros.* Si el plantel tiene recursos limitados, será esencial tener en cuenta qué actividades y en qué momentos podrán desarrollarse.

## ¿Qué implica la decisión?

Escenario 1	Posibles implicaciones
<p><i>Dos jornadas de trabajo: la regular y la ampliada.</i> En la jornada regular las actividades se organizan de manera habitual; en la jornada ampliada se exploran nuevas maneras de organización y de trabajo educativo con los niños.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede implementarse en tanto el colectivo docente cuente con la experiencia para desarrollar actividades en toda la jornada.</li> <li>• Si no se tiene un buen ejercicio de planeación escolar y un proyecto como Escuela de Tiempo Completo, se corre el riesgo de que a los niños se les sature con actividades desvinculadas entre mañana y tarde, y que los padres de familia vean que sus hijos asisten a "dos escuelas" en un mismo edificio.</li> <li>• Se requiere la implementación de estrategias de comunicación (reuniones de trabajo, cuaderno de notas, portafolio escolar...) entre los profesores que atiendan a los mismos niños durante la jornada escolar, con la finalidad de fortalecer un trabajo educativo integral y con cargas de trabajo adecuadas para la edad de los alumnos.</li> <li>• Comprender que esta modalidad es inicial, transitoria y de preparación para pasar al segundo escenario. Es conveniente informar sobre este asunto a los padres de familia e involucrarlos para buscar mejores formas de colaboración.</li> </ul>

Escenario 2	Posibles implicaciones
<p><i>La jornada completa.</i> Aquí se desarrollan de manera integral tanto los espacios curriculares y las líneas de trabajo del PETC que, de manera articulada, buscan enriquecer las experiencias de aprendizaje de los alumnos.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los niños encuentran un mayor sentido en las actividades de aprendizaje al asistir a una escuela con un proyecto educativo de carácter más integral.</li><li>• Se posibilita una mayor vinculación entre los espacios curriculares y las líneas de trabajo planteadas para las ETC.</li><li>• Necesidad de plantearse horarios y estrategias que permitan una mayor comunicación entre todo el equipo docente.</li><li>• Se requiere un trabajo colegiado y de procesos de formación continua de los docentes, sólidos y articulados con su práctica educativa.</li></ul>

## Estrategia 2. ¿Cómo organizar los contenidos de enseñanza?

Directores y profesores enfrentan un reto educativo y organizativo importante: ¿cómo organizar los contenidos de enseñanza en las ocho horas de trabajo educativo, de tal manera que se aproveche de mejor manera el tiempo escolar y se desarrollen competencias en los alumnos?

Como hemos comentado, la reforma curricular de los niveles de educación básica está centrada en el desarrollo de competencias en los niños y jóvenes. Al respecto, el logro del Perfil de egreso de educación básica implica desarrollar competencias de distintos niveles y grados de complejidad.

De esta manera, los profesores se enfrentan a la necesidad de revisar y enriquecer sus formas de enseñanza, con la finalidad de integrar a su trabajo educativo propuestas de organización de los contenidos de enseñanza más adecuados para el logro de este perfil de egreso. Dicho de otra manera: ante la complejidad de la enseñanza por competencias, tiene que revisarse qué tipo de adecuaciones didácticas habrá que hacer para trabajar las asignaturas desde un enfoque más globalizador (Zabala, 2008).<sup>18</sup> En este sentido, el tiempo adicional que ofrecen las ETC resulta un valioso recurso para probar formas de trabajo innovadoras.

Al respecto se ofrecen algunos escenarios de organización curricular y algunas preguntas que hay que considerar para la toma de decisiones.

<sup>18</sup> Para el caso de la educación primaria, en algunas asignaturas se plantea una metodología de trabajo por proyectos, en donde se sugiere la vinculación con otras materias del currículo.

<b>Escenario 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿El colectivo está preparado para trabajar con métodos globalizadores?</li> <li>¿Cómo iniciar un trabajo centrado en métodos globalizadores?</li> <li>¿Cómo trabajar proyectos de distinta extensión y finalidad (clase, línea de trabajo o escuela, centros de interés, investigación del medio)? ¿En qué momentos es más conveniente cada uno de ellos?</li> <li>¿Qué estrategias sería necesario realizar para trabajar por proyectos?</li> </ul>
Trabajo por asignaturas y líneas de trabajo del PETC	
<b>Escenario 2</b>	
Trabajo por asignaturas y métodos globalizadores, complementado con las líneas de trabajo del PETC	
<b>Escenario 3</b>	
Trabajo por métodos globalizadores (centros de interés, proyectos) en donde se integran asignaturas y líneas de trabajo del PETC	

Aquí es oportuno comentar que el primer escenario no resulta el más adecuado para desarrollar un trabajo por competencias; sin embargo, puede ponerse en práctica bajo la perspectiva de que su implementación tendría un carácter transitorio y de preparación para pasar al segundo o tercer escenario.

### ¿Qué considerar para decidir?

*El conocimiento y la experiencia de los profesores de la escuela.* Es conveniente que el colectivo docente comparta sus experiencias y conocimientos sobre el trabajo por competencias y los métodos globalizadores. Seguramente en algunas escuelas habrá profesores que en su práctica docente han probado y experimentado estas formas de trabajo, y que pueden compartir sus impresiones con sus colegas. O bien, quizá algunos maestros están dispuestos a implementar nuevas formas de trabajo, por lo que habría que diseñar estrategias en colectivo para apoyarse entre los docentes.

*La posibilidad de desarrollar un trabajo colegiado continuo y sistemático.* Si bien es importante el grado de conocimiento y experiencia con que cuentan los profesores, también es fundamental la posibilidad de que cuenten con espacios institucionales para intercambiar puntos de vista y construir referentes comunes sobre la enseñanza desde la perspectiva del desarrollo de competencias.

*La disponibilidad de apoyos y de asesoría.* El apoyo y la asesoría son dos aspectos muy importantes para probar nuevas formas de trabajo. La escuela tendría que revisar con qué recursos bibliográficos cuenta, y qué ayuda puede recibir por parte de las supervisiones de zona o de los Centros de Maestros.

### ¿Qué implica la decisión?

Escenario 1	Posibles implicaciones
Trabajo por asignaturas y líneas de trabajo del PETC	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si bien es factible desarrollar un trabajo por proyectos en algunas asignaturas a partir de los distintos componentes que las integran, no siempre es fácil integrar el desarrollo de competencias de todas las asignaturas en un mismo proyecto. Esto puede llevar a que se realice un trabajo fragmentado, con poco sentido para los niños, por la escasa articulación de los contenidos de enseñanza.</li><li>• Existe la posibilidad de desarrollar competencias y contenidos específicos en cada asignatura o línea de trabajo; no obstante, puede darse el caso de trabajar de manera desvinculada de las competencias generales.</li><li>• Los niños tendrán dificultades para integrar aprendizajes más significativos.</li></ul>

Escenario 2	Posibles implicaciones
Trabajo por asignaturas y métodos globalizadores, complementado con las líneas de trabajo del PETC	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se posibilita un trabajo gradual y de preparación pedagógica con métodos globalizadores.</li><li>• Es conveniente propiciar el intercambio de experiencias y el seguimiento por parte del director para fortalecer el trabajo con los métodos globalizadores.</li><li>• A diferencia del trabajo por asignaturas, cuando se trabaja por métodos globalizadores, los niños encuentran un mayor sentido en las actividades de aprendizaje.</li></ul>



Escenario 3	Posibles implicaciones
<p>Trabajo por métodos globalizadores en donde se integran asignaturas y líneas de trabajo del PETC</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los niños encuentran un mayor sentido en su aprendizaje al trabajar con contenidos que se relacionan entre sí.</li> <li>• Se posibilita una mayor vinculación entre las asignaturas y las líneas de trabajo.</li> <li>• Es conveniente no perder de vista las competencias que es necesario desarrollar en los alumnos y los contenidos específicos que han de estudiar.</li> <li>• Se requiere un trabajo colegiado y el intercambio de experiencias y de procesos de formación continua de los docentes, sólidos y articulados con su práctica educativa.</li> <li>• El seguimiento y acompañamiento del director es clave para fortalecer el trabajo pedagógico.</li> </ul>

Un ejemplo sobre el trabajo con propuestas globalizadoras consiste en generar proyectos de escuela o de aula que se desarrollen a lo largo de la jornada, y que integren de manera transversal actividades de una o más de las líneas de trabajo. Por ejemplo, en una escuela primaria, en el grupo de 3o. "B" acordaron desarrollar el proyecto "La historia de mi vida" durante una semana, para lo cual realizarán actividades en las que se aborden contenidos de varias asignaturas y líneas de trabajo del PETC:

- Desarrollarán nociones históricas como cambio y continuidad, relación pasado-presente (asignatura de Historia).
- Desarrollarán conceptos matemáticos de tiempo relacionados con los años y los meses (asignatura de Matemáticas).
- Fortalecerán competencias comunicativas mediante la elaboración de una autobiografía (asignatura de Español).
- Harán una representación de su biografía personal (línea Arte y cultura).
- Harán uso del aula de medios para explicar su historia personal (línea Uso didáctico de las TIC).

En este mismo proyecto es posible integrar actividades de otros programas que se desarrollen en la escuela; por ejemplo: en el *Programa Nacional de Lectura*, los alumnos pueden encontrar biografías de personajes históricos, como Emiliano Zapata y Francisco Villa; en el Programa Escuela y Salud, podrían hacer una relación de las principales enfermedades que han padecido, cómo han sido atendidos para curarse y qué tienen que hacer para prevenir nuevas enfermedades.

Las actividades de este proyecto semanal podrán realizarse en cualquier momento de la jornada (al llegar, a media mañana, después de comer), en función de la planeación del profesor y el grupo. Finalmente, se recomienda realizar el trabajo educativo de forma gradual, en el que se vayan probando nuevas estrategias y actividades, de tal forma

que vayan incorporándolas a sus prácticas poco a poco hasta instalarlas de manera habitual, para que posteriormente incorporen otras nuevas en un proceso cíclico. El personal docente podrá realizar cambios de mayor magnitud con el apoyo del director y de instancias de asesoría externa.

### **Estrategia 3. La alimentación de los niños como espacio educativo**

Una vez que los profesores de la ETC han reflexionado sobre el perfil de egreso de educación básica, y particularmente acerca de las propuestas metodológicas planteadas en el *Plan y Programas de Estudio* y en las líneas de trabajo, y sus implicaciones para la organización escolar y el trabajo docente, cabe preguntarse: ¿cómo han de ser los espacios, como el aula, para desarrollar un trabajo creativo y formativo para los niños? ¿Cuál es el espacio más adecuado para que los niños tomen su refrigerio, y desarrollen hábitos de higiene y nutrición en un marco de convivencia armónico con sus compañeros? ¿Con qué espacio contamos para desarrollar actividades físicas en un ambiente seguro y ventilado?

De esta manera, los espacios educativos habituales como el salón de clases y el patio escolar seguramente habrán de ser modificados y enriquecidos para responder al logro de los propósitos educativos. Por ejemplo: ¿cómo acondicionar el mobiliario del salón de clases para que tenga un uso más versátil? ¿Qué otro tipo de espacios, mobiliario y materiales requieren los alumnos y los profesores en el salón de clases para cubrir una estancia de ocho horas de trabajo?

Habrá que pensar también en las acciones necesarias para acondicionar, habilitar o, en su caso, construir otros espacios educativos, como una sala digital, un salón de usos múltiples, un patio para la recreación o la actividad física, o un espacio para la cocina y el comedor escolar.

A continuación, y a manera de ejemplo para la generación de otros espacios educativos, se presenta la situación de la alimentación de los niños en el marco de la línea de trabajo Vida saludable.

Un primer referente para la alimentación de los niños en la escuela se refiere a identificar sus finalidades educativas y nutricionales. Para ello conviene ocupar un espacio en el Consejo Técnico y reflexionar: ¿qué conocimientos, valores y actitudes deben desarrollarse en relación con la alimentación de los niños en la escuela? ¿Cuál es el papel de los diferentes actores de la comunidad educativa, como los padres de familia, en torno a la alimentación de los niños? ¿Cuál será el espacio en donde se prepararán los alimentos de los niños? ¿Dónde comerán los niños? ¿Qué estrategia conviene seguir, de acuerdo con las condiciones que tiene la escuela y según las necesidades de los alumnos?

Enseguida se plantean tres escenarios para el caso de la organización cotidiana del servicio de alimentación:

Escenario 1	
<p>Los alumnos se retiran a comer a sus respectivas casas y regresan a la escuela para realizar las actividades vespertinas.</p>	<p><b>¿Qué decisiones tomar?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las condiciones básicas para un adecuado funcionamiento de la hora de la comida como espacio educativo?</li> <li>• ¿Cuáles serán el horario y los alimentos más idóneos para la población escolar atendida?</li> <li>• ¿Cómo será la participación de cada integrante de la comunidad en el funcionamiento del servicio de alimentación?</li> <li>• ¿Quiénes se encargarán de proveer cotidianamente los alimentos?</li> <li>• ¿Qué recursos (financieros, materiales, humanos) se requieren cotidianamente para implementar esta modalidad de provisión de los alimentos de los niños?</li> </ul>
Escenario 2	
<p>Los alumnos comen en el salón de clases, los alimentos preparados por sus padres o tutores, o por una empresa externa.</p>	
Escenario 3	
<p>Los alumnos consumen alimentos preparados por personal y proveedores específicos, en un espacio acondicionado o construido específicamente para tal fin.</p>	

### ¿Qué considerar para decidir?

*Los recursos con que cuenta la escuela.* Del repertorio financiero y material del plantel, así como del personal que pueda involucrarse en la operación de la cocina y del comedor, dependerá la posibilidad de definir la pertinencia y factibilidad de ofrecer servicios de alimentación a los alumnos. Por ejemplo, si por el momento la escuela no cuenta con suficientes recursos para construir un espacio *ad hoc* para la cocina o el comedor, podrían considerarse alguno de los dos primeros escenarios. En el caso de algunas escuelas multigrado o de escuelas que atienden a población infantil migrante, el escenario 1 podría ser el más factible.

*Los padres de familia y la comunidad.* La alimentación de los alumnos va más allá de un asunto de organización escolar, pues involucra aspectos culturales que generalmente no se discuten en planteles con horario regular. En este sentido es importante considerar la cultura alimentaria de la región para establecer acuerdos con los padres de familia. Por otra parte, conocer datos como los horarios laborales de los tutores permitirá vislumbrar la posibilidad de involucrarlos en la operación cotidiana de los servicios de alimentación.

*Posibles fuentes de financiamiento.* La posibilidad de acondicionar o construir un espacio específicamente para la cocina y el comedor, no sólo puede depender de los recursos con los que cuente la escuela, sino también de posibles fuentes de financiamiento externas (aspecto sobre el que profundizaremos en el bloque 4 de esta guía).

## ¿Qué implica la decisión?

Escenario 1	Posibles implicaciones
Los alumnos se retiran a comer a sus respectivas casas y regresan a la escuela para realizar las actividades vespertinas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• La escuela no destina recursos para la operación cotidiana de la cocina y del comedor en el plantel educativo.</li><li>• La potencialidad de la cocina y del comedor como espacios educativos de la ETC queda fuera del margen de acción del plantel de jornada ampliada.</li><li>• Si la actividad no se regula de forma adecuada, se corre el riesgo de que algunos alumnos ya no regresen por la tarde. En este caso es importante el apoyo por parte de los padres.</li></ul>
Escenario 2	Posibles implicaciones
Los alumnos comen en el salón de clases, los alimentos preparados por sus padres o tutores, o por una empresa externa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es una estrategia que no requiere contar con un espacio específico para esta actividad. Puede considerarse como una estrategia de carácter temporal hasta que la escuela cuente con recursos.</li><li>• Permite la realización de la actividad del comedor en un horario único, sin necesidad de escalonarlo y sin las complicaciones organizativas de trasladar a los grupos del salón de clases al comedor y de regreso.</li><li>• Se reducen los espacios de convivencia en el contexto escolar para alumnos y profesores, además de que no se ofrece un corte de tiempo de mayor esparcimiento para los estudiantes.</li><li>• Se requieren estrictas medidas de higiene y de organización, antes, durante y después de la hora de la comida, para mantener el salón de clases en condiciones óptimas sanitarias. En este sentido se sugiere el diseño y difusión de normas de organización al respecto en los salones de clases.</li><li>• Se requiere brindar recomendaciones precisas a los padres de familia acerca de las condiciones en que los alumnos han de llevar y manejar los alimentos.</li></ul>

Escenario 2	Posibles implicaciones
<p>Los alumnos consumen alimentos preparados por personal y proveedores específicos, en un espacio acondicionado o construido específicamente para tal fin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ofrece a los alumnos un espacio educativo de convivencia con sus compañeros de grupo y de escuela.</li> <li>• Se abre la posibilidad de brindar una alimentación equilibrada y equitativa a todos los alumnos de la institución.</li> <li>• Exige la gestión e inversión constante y cuidadosa de recursos para la operación cotidiana de la cocina y el comedor.</li> <li>• Requiere de estrategias adecuadas de organización (por ejemplo: disponibilidad de espacios amplios para la preparación de los alimentos, y escalonamiento de horarios para comer si la población por atender es grande) para garantizar su óptimo funcionamiento (higiene, rapidez, variedad).</li> <li>• Se necesita verificar cotidianamente que los alimentos de los proveedores respondan a los criterios establecidos previamente, en cuanto a higiene, salud y valor nutricional.</li> </ul>

### Algunas consideraciones finales

La alimentación de los niños es una situación que la escuela vive de manera cotidiana y que es muy importante atender sin menoscabo de las otras tareas de enseñanza. Para ello se requiere una revisión exhaustiva de sus diferentes elementos (proveedores, espacios, higiene, seguridad, calidad de la comida, recursos) por parte de todos los miembros de la comunidad escolar (en particular, el director, los profesores, los alumnos y los padres de familia), para considerar ventajas y desventajas de cada decisión, generar los consensos necesarios y evitar posibles controversias o el incumplimiento de acuerdos que vayan en detrimento de la actividad.

El propósito de proveer servicios de alimentación en la escuela consiste en que la comunidad educativa asegure una buena atención a los niños y jóvenes, y sea un espacio para el disfrute, la convivencia sana y el desarrollo de hábitos alimentarios.

El aula, el salón de usos múltiples, el aula digital, el patio escolar y el recreo como espacios, habrán de revisarse y adecuarse para atender las necesidades que implica el trabajo educativo de las Escuelas de Tiempo Completo, y para desarrollar un trabajo creativo y placentero para niños y profesores.





## Bloque 3

### El trabajo colegiado: colaboración para el aprendizaje

Como hemos mencionado, la colaboración entre los diferentes actores escolares (en particular, la que se da entre los profesores) es una condición necesaria e imprescindible para lograr que los alumnos mejoren sus aprendizajes. Sin embargo, en la realidad, los espacios que de manera institucional se han establecido para desarrollar el trabajo colegiado en las escuelas de educación básica de nuestro país,<sup>19</sup> pocas veces pueden ser aprovechados cabalmente.

La percepción general que se tiene de estas reuniones es que no siempre son empleadas para discutir asuntos de carácter pedagógico, porque los temas administrativos son generalmente más demandantes. En consecuencia, no muchos maestros conciben al Consejo Técnico como un espacio para el diálogo entre el colectivo docente, que sea propicio para la identificación y análisis de problemáticas educativas específicas, y para la construcción, aplicación y evaluación de alternativas de mejora.

Esta percepción no es distinta de la que se tiene en muchas ETC. Por ello es necesario promover un cambio en la manera en que se conciben, se organizan, se desarrollan y se evalúan este tipo de espacios de trabajo colegiado, para que no sean sólo un espacio en el que se comparte información sobre asuntos administrativos, o para la organización de festivales, concursos o festejos.

En este sentido, las ETC ofrecen ventajas para sacar mayor provecho de este importante espacio de trabajo en colectivo. Por ejemplo, en primaria se cuenta con un mayor número de horas (entre tres y cinco a la semana) para que los profesores se reúnan a trabajar de manera individual o en colegiado, por grados, asignaturas o líneas de trabajo<sup>20</sup>). Sin embargo, la principal desventaja es que, en algunos casos, el equipo docente de la ETC presenta situaciones diferenciadas en lo que respecta a su horario de trabajo y situación laboral, así como también en su perfil profesional, lo cual puede hacer más compleja y difícil la tarea del director.

Ante este panorama, el primer convencido de los beneficios que trae consigo el trabajo colaborativo, debe ser el director de la escuela, porque la importancia que él le dé a

19 Reuniones de Consejo Técnico en preescolar y primaria, y reuniones de Academia en secundaria.

20 Aunque no se excluye la posibilidad de esta forma de organización para el caso de las escuelas que cuentan con organización completa, en función de las necesidades y acuerdos de trabajo establecidos entre profesores.

este tipo de espacios influirá en la relevancia que le asignen los profesores y el personal de apoyo de la escuela. La importancia debe expresarse en acciones tan concretas como informar oportunamente sobre fecha y horario de las reuniones de trabajo colegiado, dar a conocer los contenidos de trabajo, o bien, recordar periódicamente los compromisos derivados de estas reuniones y promover que se cumplan.

Además, para favorecer el trabajo colaborativo entre los profesores de la escuela, es esencial que el director:

- Reconozca que es una figura clave para articular el trabajo entre los profesores de distinto turno o distinta función;<sup>21</sup> es decir, desempeñar una función de enlace entre el trabajo de la mañana y el de la tarde, o entre docentes responsables de las asignaturas y las líneas de trabajo.
- Desarrolle la habilidad para trabajar con maestros de distinta formación académica o diferente función.
- Promueva que los profesores sean un elemento fundamental de desarrollo de los procesos educativos en el aula y en la escuela.
- Apoye los programas y actividades de formación de los profesores, que reconozca sus experiencias, y los beneficios de compartirlas y analizarlas desde diferentes referentes teóricos con sus compañeros.
- Ofrezca condiciones y oportunidades para que los miembros del colectivo docente analicen los procesos y resultados de su trabajo educativo; que los anime a la reflexión de lo aprendido y a la construcción de propuestas innovadoras a partir de las líneas de trabajo del Programa.
- Desarrolle estrategias que promuevan la participación de todos los profesores en la tarea educativa.
- Propicie un clima de apoyo institucional que invite a la colaboración y al diálogo profesional.

#### **Estrategia 4. Las reuniones de Consejo Técnico**

El director de una Escuela de Tiempo Completo debe favorecer el trabajo colaborativo en las reuniones de Consejo Técnico, cuyo propósito es construir un proyecto educativo de escuela y definir estrategias para mejorar los aprendizajes de los alumnos.

Para avanzar en el logro de este objetivo, a continuación le proponemos al director tres escenarios sobre los cuales puede decidir actuar dependiendo de las condiciones, características y necesidades de su plantel:

<sup>21</sup> Para el caso específico de aquellas escuelas que cuentan con personal que se dedica sólo al desarrollo de alguna o algunas líneas de trabajo del PETC.



### Escenario 1

El director, los profesores y el personal que apoya el desarrollo de las líneas de trabajo del PETC, independientemente de si colaboran con la escuela en la mañana o en la tarde, llevan a cabo una reunión mensual de seguimiento de los resultados alcanzados.

### Escenario 2

El director y una comisión de profesores son responsables de articular el trabajo de los diferentes grupos de maestros que colaboran en la ETC, sea por turno o por función específica en alguna línea de trabajo. Se realiza una reunión mensual o quincenal de seguimiento de los resultados alcanzados, sea por turno (matutino o vespertino) y/o por la función que desempeñan los profesores.

### Escenario 3

El director les solicita a los maestros de cada grado o línea de trabajo del PETC, que elijan a un representante que asistirá a las reuniones de Consejo Técnico para el seguimiento de los resultados alcanzados. Los representantes serán responsables de coordinar el trabajo con sus compañeros de grado, asignatura o línea de trabajo.

### ¿Qué decisiones tomar?

- ¿Cómo garantizar la asistencia de los docentes convocados a las reuniones de Consejo Técnico?
- ¿En qué horarios y con qué periodicidad se llevarán a cabo las reuniones de trabajo?
- ¿Cuál será el nivel de responsabilidad de cada integrante del Consejo Técnico?
- ¿Cómo dar a conocer oportunamente los acuerdos y resultados de los diferentes grupos de trabajo?
- ¿Qué condiciones y apoyos debe ofrecer el director para que los profesores cumplan satisfactoriamente con los acuerdos establecidos en la reunión de Consejo Técnico?
- ¿Cómo dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos?
- ¿Cómo evaluar el avance en los resultados educativos de los alumnos?

### ¿Qué considerar para decidir?

*El proyecto escolar, PETE o plan de mejora.* Es importante que el contenido por trabajar en las reuniones de Consejo Técnico, tenga una estrecha relación con los propósitos y estrategias generales contempladas en estos documentos rectores del quehacer de la escuela. En la planeación debe considerarse la decisión sobre las líneas de trabajo que se desarrollarán en la ETC y su implementación en función del proyecto educativo diseñado por la comunidad escolar.

*La distribución de la carga horaria.* El director de una Escuela de Tiempo Completo debe tener siempre presente que la organización y desarrollo de las reuniones de trabajo con los profesores de ambos turnos y con el personal de apoyo que atiende las líneas de trabajo, no interfiera o sustituya el tiempo de trabajo destinado a los alumnos.

*La situación laboral de los docentes.* El personal que labora en las ETC puede tener distintas condiciones laborales (base con una o dos plazas, interinato, contrato, compensación, servicio social). Dependiendo de esta situación laboral y de los horarios de trabajo del personal, el director preverá el escenario más adecuado a las necesidades y características de la escuela y del personal docente participante.

*Los recursos y apoyos.* Organizar reuniones de Consejo Técnico a lo largo del ciclo escolar que permitan al colectivo docente establecer acuerdos para el desarrollo y seguimiento de las actividades de la Escuela de Tiempo Completo, y para el logro de mejores resultados de aprendizaje de los alumnos, lo que requiere considerar igualmente los recursos y apoyos necesarios.

*El tipo de participación que se espera de los profesores.* Es necesario que el director tenga claro el tipo de participación que espera de sus docentes, por ejemplo, al momento de establecer criterios para conformar una comisión de trabajo o seleccionar responsables de grado, asignatura o línea de trabajo.

Escenario 1	Posibles implicaciones
<p>El director, los profesores y el personal que apoya el desarrollo de las líneas de trabajo del PETC, independientemente de si colaboran con la escuela en la mañana o en la tarde, llevan a cabo una reunión mensual de seguimiento de los resultados alcanzados.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se favorece ampliamente la posibilidad de establecer un proyecto educativo como escuela, al contar con la presencia simultánea de todo el personal docente y poder compartir experiencias entre los profesores, aunque colaboren en diferente turno o función.</li><li>• El hecho de involucrar a todo el personal en el seguimiento y análisis de los resultados ofrece más posibilidades de que establezcan un mayor compromiso con la labor educativa por realizar.</li><li>• Es importante definir cuidadosamente el horario de trabajo, de tal manera que no se reste tiempo para la docencia, ni se afecten con frecuencia los horarios laborales o personales de los docentes.</li><li>• Es fundamental planear la agenda de trabajo de la reunión y compartirla previamente con los participantes, para optimizar el tiempo de la reunión de Consejo Técnico y avanzar en su desarrollo.</li><li>• Se corre el riesgo de que no se realicen todas las reuniones programadas, por no encontrar un horario adecuado para todos los participantes.</li></ul>

Escenario 2	Posibles implicaciones
<p>El director y una comisión de profesores son responsables de articular el trabajo de los diferentes grupos de maestros que colaboran en la ETC, sea por turno o por función específica en alguna línea de trabajo. Se realiza una reunión mensual o quincenal de seguimiento de los resultados alcanzados, sea por turno (matutino o vespertino) y/o por la función que desempeñan los profesores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden establecerse reuniones y horarios de trabajo colegiado con mayor flexibilidad y frecuencia, al contemplarse dentro de los horarios laborales de cada equipo docente.</li> <li>• Si no se articula bien el trabajo que se realice con cada grupo de docentes, puede ocurrir que existan dos proyectos de trabajo en la escuela, no sólo diferentes sino contradictorios, por lo que es importante establecer estrategias para garantizar una comunicación clara y oportuna.</li> <li>• Es probable que los profesores comisionados adquieran mayor reconocimiento ante el colectivo docente, por lo que es esencial que el director promueva estrategias para que todos se mantengan informados y que sea rotativa la participación en la comisión.</li> <li>• Se comparte la responsabilidad entre el director y un grupo de profesores, pero también se corre el riesgo de que se identifiquen situaciones problemáticas que sólo preocupan a un grupo de docentes.</li> </ul>

Escenario 3	Posibles implicaciones
<p>El director les solicita a los maestros de cada grado o línea de trabajo del PETC, que elijan a un representante que asistirá a las reuniones de Consejo Técnico para el seguimiento de los resultados alcanzados. Los representantes serán responsables de coordinar el trabajo con sus compañeros de grado, asignatura o línea de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden establecerse horarios de trabajo colegiado con mayor flexibilidad y frecuencia, al contemplarse la presencia de representantes del cuerpo docente.</li> <li>• Se comparte la responsabilidad entre un número representativo de profesores y el director.</li> <li>• Existe el riesgo de que los maestros responsables de cada grado, asignatura o actividad extraescolar, no informen oportuna y adecuadamente a sus compañeros, o no coordinen el trabajo que se debe realizar a partir de los acuerdos tomados en la reunión de Consejo. Es importante derivar estrategias de seguimiento de los acuerdos que se establezcan en las reuniones.</li> </ul>

## Estrategia 5. Las reuniones focalizadas

La reunión de Consejo Técnico<sup>22</sup> no es la única modalidad para que el colectivo docente de las Escuelas de Tiempo de Completo aproveche las posibilidades que ofrece el trabajo colegiado.

El horario ampliado en las ETC posibilita que el director, los profesores y el personal de apoyo, cuenten con más tiempo para organizar el trabajo individual o en colegiado y fortalezcan los acuerdos de trabajo académico establecidos en las reuniones de Consejo Técnico. Estos espacios ofrecen la posibilidad de discutir, con mayor profundidad y detalle, aspectos específicos de la práctica docente, y analizar aspectos centrales de la tarea y compromiso de la escuela por los resultados de aprendizaje de los alumnos.

El director de una ETC que se propone favorecer el trabajo colaborativo en las reuniones de profesores por ciclo, grado o asignatura, puede afrontar alguno de los siguientes escenarios:

### Escenario 1

Los docentes se agrupan por grado o ciclo; los profesores o personal de apoyo que atiende las líneas de trabajo se reúnen en momentos distintos.

### Escenario 2

Los profesores se agrupan por asignatura o grupo de asignaturas, y también con cada línea de trabajo del PETC<sup>23</sup>.

### Escenario 3

Los docentes y el personal de apoyo que colabora en las líneas de trabajo se agrupan por comisiones y/o proyectos educativos.

### ¿Qué decisiones tomar?

- ¿Qué relación tienen estas reuniones con las juntas de Consejo Técnico?
- ¿Con base en qué información o con qué criterios se determinarán los temas a tratar en las reuniones?
- ¿Qué participación se espera de los docentes en las reuniones?
- ¿En qué tiempos y espacios se llevará a cabo la tarea?
- ¿De qué manera se favorece la vinculación y el trabajo colaborativo entre el personal docente de ambos turnos o con distinta función?
- ¿Qué condiciones y apoyos debe generar el director para que los maestros cumplan satisfactoriamente su trabajo?
- ¿Qué maestros podrán o no participar en las reuniones?
- ¿Cómo difundir los acuerdos de los diferentes grupos de trabajo?

### ¿Qué considerar para decidir?

*El nivel y/o modalidad educativa del plantel.* En función de esto puede valorarse la posibilidad o conveniencia de estas formas de reunión entre profesores. Por ejemplo, para el caso de las escuelas primarias generales que cuenten con más de un grupo de alumnos por grado, el trabajo en equipos por grado puede ser el más idóneo. Pero es

22 O de Academia, en el caso de las escuelas de educación secundaria.

23 El segundo escenario se recomienda más para el caso de las escuelas secundarias que trabajen en jornada ampliada.

importante que ocasionalmente puedan integrarse también los profesores de distintos grados escolares, porque el desarrollo de las líneas de trabajo promueve el trabajo de alumnos de distintos grados. En las escuelas multigrado, la organización del trabajo entre docentes dependerá mucho de la conformación de la escuela y del personal de apoyo que colabore en las líneas de trabajo. Para el caso de secundaria, la organización por asignaturas o por grupo de asignaturas puede ser la más adecuada.

*Los acuerdos establecidos en las reuniones de Consejo Técnico.* Una manera de favorecer la vinculación y el trabajo colaborativo entre los miembros del colectivo docente, independientemente de la forma en que se organicen las reuniones de profesores (por turno, por función, por ciclo, grado o asignatura), es que todos reconozcan y asuman como propios los distintos acuerdos que se establezcan en las reuniones de Consejo Técnico. Por tal motivo, el director debe garantizar que todos los profesores estén bien informados acerca de los temas, acuerdos y compromisos establecidos en cada una de las reuniones de Consejo Técnico que se realicen durante el ciclo escolar.

*El perfil y las condiciones de participación del personal docente.* Sin duda, un factor fundamental para organizar las reuniones de profesores es conocer las características profesionales de éstos (años de experiencia en la docencia y en el grado, trayectoria profesional, preparación académica, programas de actualización y capacitación en los que han participado, necesidades de formación); sus condiciones de participación (entre otras: tipo de contratación, horarios y posibilidades de participación en el horario ampliado), y sus características personales (competencias, actitud, expectativas y compromiso), para identificar las formas más idóneas de agrupamiento.

*El tiempo y los espacios.* Por lo general, las escuelas cuentan con espacios más o menos adecuados para llevar a cabo cada mes las reuniones de Consejo Técnico. Muchos directores o equipos directivos están al pendiente de contar con el tiempo suficiente y el espacio apropiado para realizar las actividades planeadas para estas reuniones. Sin embargo, no siempre se cuenta con un espacio específico y adecuado, o el tiempo resulta insuficiente para llevar a cabo las reuniones con grupos de profesores y personal de apoyo a las líneas de trabajo. Es esencial que el director brinde las condiciones básicas para su desarrollo y aprovechamiento (organización de horarios y acondicionamiento de espacios), y que facilite los materiales para su realización (rotafolios, pliegos de papel bond, marcadores...).

*El seguimiento y los apoyos.* En muchas ocasiones, en el colegiado se llega al acuerdo de establecer criterios para organizar los grupos de trabajo, definir el propósito de las reuniones y los temas centrales que se tratarán. Siempre es importante tener en cuenta el diseño de mecanismos de seguimiento de los compromisos establecidos y de acompañamiento a los grupos o equipos de profesores por parte del director o equipo directivo.

*La comunicación y acuerdos entre los profesores de grado o asignatura y los que desarrollan alguna línea de trabajo. Es importante que el director no pierda de vista la articulación que debe existir entre las distintas líneas de trabajo del PETC y las asignaturas básicas del currículo.*

### ¿Qué implica la decisión?

Escenario 1	Posibles implicaciones
<p>Los docentes se agrupan por grado o ciclo; los profesores o personal de apoyo que atiende las líneas de trabajo se reúnen en momentos distintos.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se permite el establecimiento de acuerdos básicos por grado o ciclo, y como grupo de docentes y/o personal de apoyo que desarrollan las líneas de trabajo del PETC.</li><li>• Si no se establece con claridad el propósito de estas reuniones, se corre el riesgo de que las discusiones se polaricen, por ejemplo, entre los profesores frente a grupo y los docentes o personal de apoyo que desarrolla las líneas de trabajo.</li><li>• Pueden derivar acuerdos claros sobre el grado de complejidad de las actividades por desarrollar con los estudiantes, tanto en las asignaturas como en las actividades de enriquecimiento del currículo.</li></ul>
Escenario 2	Posibles implicaciones
<p>Los profesores se agrupan por asignatura o grupo de asignaturas, y también con cada línea de trabajo del PETC.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se posibilita un mayor vínculo entre las asignaturas o grupo de asignaturas y las líneas de trabajo propuestas para las ETC. De esta manera pueden establecerse propósitos comunes y definirse niveles de intervención más claros para lograrlos. (Esta estrategia se recomienda particularmente para las escuelas secundarias.)</li><li>• Si las reuniones no se realizan de manera adecuada, se corre el riesgo de ver las líneas de trabajo y asignaturas de manera segmentada, y no considerar que las líneas de trabajo contribuyen de manera transversal al desarrollo y fortalecimiento del currículo.</li><li>• Es necesario prever sesiones de trabajo periódicas que permitan dar seguimiento a los acuerdos.</li></ul>

Escenario 3	Posibles implicaciones
<p>Los docentes y el personal de apoyo que colabora en las líneas de trabajo se agrupan por comisiones y/o proyectos educativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se promueve una visión más integral de la tarea educativa por parte de todo el grupo de profesores y personal de apoyo.</li> <li>• Se requiere un conocimiento profundo del currículo y de las propuestas de las líneas de trabajo del PETC, así como de la metodología por proyectos y experiencia consolidada en el trabajo colegiado.</li> <li>• Puede ser considerado un escenario por alcanzar, al tiempo que se avanza en lograr una Escuela de Tiempo Completo que desarrolle sus actividades de manera articulada e integral en las ocho horas de trabajo. Este es un proceso al que se debe aspirar una vez que se han logrado concretar formas de trabajo como las sugeridas en los escenarios anteriores.</li> </ul>

### Algunas consideraciones finales

Todas las decisiones que toma el director o el equipo directivo, relacionadas con el contenido y participación de los profesores en las reuniones de Consejo Técnico, de Academia o en las reuniones focalizadas, deben ponerse en una balanza para tener bien identificados, entre otros elementos, las ventajas y los riesgos de cada alternativa, así como los recursos con los que se cuenta y los que se requieren en cada acción. No es menos importante:

- Crear condiciones para que los individuos y grupos reflexionen no sólo en lo que han aprendido, sino también en focalizar la discusión en la manera en que la experiencia de sus colegas puede tener un impacto en su trabajo.
- Propiciar el diálogo con otros compañeros acerca de las situaciones de aprendizaje que desarrollan en lo individual, para intercambiar opiniones y experiencias que permitan la construcción de referentes comunes sobre la enseñanza.
- Enriquecer estos diálogos con el acercamiento oportuno de recursos (bibliografía, documentos, programas de formación...) que permitan construir colectivamente propuestas de mejora e innovación didáctica en las aulas y en el conjunto de la escuela. Así, la formación continua del personal docente se vinculará de manera estrecha a su práctica profesional cotidiana.







## Bloque 4

### Gestión de recursos y apoyos externos para la escuela

El objetivo de la presencia de los alumnos en la escuela durante ocho horas es lograr aprendizajes significativos; esto implica mayores responsabilidades del director y de los profesores, a la vez que aumenta las demandas de los padres de familia por lograr este propósito.

Es esencial contar con apoyos y recursos (o gestionarlos) para desarrollar las actividades que promueve el PETC, para las que sugerimos estos ámbitos principales:

1. *Alimentación de los alumnos.* Quizá es el ámbito más demandante, pues se vincula con la preparación de los alimentos y la instalación de un espacio para que los alumnos los consuman a la hora de la comida. La orientación y los apoyos externos para una buena organización de los servicios de alimentación en la Escuela de Tiempo Completo son elementos fundamentales para atender asuntos relacionados con los espacios, la infraestructura, la seguridad de las instalaciones, la preparación, distribución y consumo de los alimentos, y la formación de hábitos de higiene y nutrición.
2. *Planeación y evaluación de la práctica docente.* Es importante contar con recursos para el aprendizaje y con asesorías específicas que permitan al colectivo garantizar formas de trabajo congruentes, que se ajusten tanto a los enfoques para la enseñanza de las asignaturas, como a las estrategias propuestas en las líneas de trabajo, con el propósito de alcanzar el Perfil de egreso de la educación básica para todos los alumnos.
3. *Apoyos específicos a poblaciones vulnerables.* La población objetivo de las Escuelas de Tiempo Completo se identifica en planteles ubicados en contextos de vulnerabilidad, sea por razones vinculadas a los bajos resultados de aprendizaje; por el contexto social y económico, o bien, por la propia organización familiar, que impide a los padres tener periodos prolongados de atención y convivencia con los menores. El director y los demás miembros del colectivo docente, con apoyo de la Asociación de Padres de Familia o del Consejo Escolar de Participación Social, pueden desarrollar sus capacidades para ubicar, organizar y gestionar apoyos externos que permitan al colectivo hacer frente a esta diversidad de condiciones, para que, en todo momento, la actividad docente se oriente a mejorar los resultados de logro educativo y contribuya a reducir las condiciones de inequidad.

Los programas sociales de otras dependencias gubernamentales, los propios de la SEP y las organizaciones de profesionales son buenas opciones para hacer frente a estas situaciones y necesidades cotidianas de las escuelas de jornada ampliada.

## Los actores y las instituciones

En la gestión de apoyos y recursos externos para la escuela existen actores e instituciones que acompañan la labor educativa. El siguiente cuadro presenta un panorama global al respecto, que puede ser complementado por el director, los profesores y las familias, con base en su propia experiencia de gestión:

Apoyo y recursos externos	Supervisión escolar	SEP. Autoridades educativas estatales	Asociaciones de padres de familia	Consejo Escolar de Participación Social	Instituciones no gubernamentales	Instituciones gubernamentales	Municipios y delegaciones	Instituciones de educación superior	Proveedores de servicios
Aspectos o momentos									
Instalaciones de la escuela	X	X	X	X		X	X	X	X
Organización interna del centro	X	X	X	X					
Mantenimiento y financiamiento	X	X	X	X		X	X		
Calidad de los productos y servicios	X	X	X	X		X	X	X	X
Calidad de la educación	X	X	X	X	X	X	X	X	X

- *Supervisión escolar.* Es el primer referente de apoyo externo para cualquier momento o circunstancia de la escuela y, en particular, para las decisiones del directivo escolar. En términos normativos, la supervisión es la figura que, después del director, se responsabiliza ante la sociedad civil y las autoridades competentes por todo lo que sucede o deja de suceder en los centros escolares. Su función de seguimiento y evaluación, así como la experiencia en la gestión de los centros, le brinda las herramientas necesarias para orientar a los colectivos docentes de las escuelas a su cargo en la zona escolar.
- *Las autoridades educativas estatales* y el personal que coordina los programas y los niveles educativos constituyen el segundo referente de apoyo. Son ellos quienes, junto con la supervisión escolar, tienen acceso a todos los aspectos o momentos importantes en la toma de decisiones de la escuela.

- *Asociaciones de padres de familia.* Los padres representan uno de los principales destinatarios de los servicios educativos y, a la vez, constituyen un apoyo fundamental para desarrollar actividades sustanciales de la organización escolar. En este sentido, es importante que la escuela desarrolle las acciones necesarias para contar con un buen nivel de comunicación con los padres de familia, evitando conflictos que, lejos de apoyar la labor educativa del plantel, la dificulten.
- *Consejos Escolares de Participación Social.* Integrados por la representación de los padres de familia de la escuela, cuentan con la colaboración de otros actores fundamentales para apoyar la tarea educativa: director, profesores, municipio, sindicato, empresarios. Un buen Consejo Escolar favorecerá el trabajo del director y del colectivo docente, porque puede participar en la toma de decisiones sobre los programas y acciones que favorecen a la escuela, y puede apoyar en la búsqueda y gestión de recursos para la mejora de las instalaciones y equipamiento del plantel.
- *Municipios, delegaciones e instituciones gubernamentales.* En todos los sectores y niveles de gobierno existen programas que tienen relación directa con el funcionamiento de los centros escolares. En ocasiones, éstos están focalizados en regiones determinadas por las definiciones de las políticas sociales y económicas del gobierno. La dirección escolar deberá conocer los medios de difusión usados por los distintos niveles de gobierno para tener acceso a esos programas. Para beneficiar a la mayor cantidad posible de población escolar, es importante crear una red de comunicación entre directores escolares para compartir la experiencia de cada escuela en cuanto a la gestión de recursos para el fortalecimiento de la labor educativa, aprovechando las ventajas que ofrece la ampliación de la jornada. Si bien para todos los planteles de educación básica es deseable la generación de estas redes de apoyo, lo es más para el caso de las escuelas multigrado (bidocentes, unitarias), que cuentan con poco personal y recursos para desarrollar las líneas de trabajo sugeridas por el PETC.
- *Instituciones no gubernamentales.* Su función, aunque acotada, se vincula de manera directa con la función social de la escuela, al brindar servicios asistenciales que hacen posible que los alumnos asistan a ésta, y coadyuvar con el principio de equidad de la educación pública.
- *Instituciones de educación superior.* Es reciente su incorporación a las políticas y estrategias de la educación básica. Su apoyo es importante porque generan conocimientos que ayudan a la reflexión acerca del funcionamiento del sistema y de las prácticas docentes. Sin embargo, para solicitar su apoyo, es importante que los colectivos docentes y el director determinen o focalicen bien sus necesidades, dada la complejidad del funcionamiento de las escuelas de educación básica.
- *Proveedores de servicios y productos.* Los proveedores pueden mantener sus servicios en las escuelas siempre que la calidad de sus productos satisfaga los requerimientos de los alumnos, sus familias y el colectivo docente.

## Estrategia 6. Apoyos para la evaluación y la planeación escolar

El análisis de los resultados de aprendizaje (que provengan de evaluaciones externas e internas, nacionales e internacionales) y la reflexión sobre los procesos educativos (prácticas de enseñanza, organización escolar, relación con padres de familia, entre otros), son los elementos principales para la planeación y evaluación en las escuelas.

Al contar con una visión de conjunto de la escuela, los directores deben tener la capacidad para valorar si el total del colectivo docente, o un grupo de profesores, requieren fortalecer competencias profesionales específicas para responder a las problemáticas detectadas, por ejemplo, en lo que respecta al desarrollo de competencias en los estudiantes, dados los requerimientos de las reformas curriculares recientes en educación básica.

Otro aspecto fundamental implica valorar colectivamente si las formas de organización y funcionamiento de la escuela propician las condiciones para alcanzar los objetivos educativos para mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

En caso de que se identifiquen algunos aspectos susceptibles de mejora, la dirección escolar podrá tomar decisiones para transformar la gestión de la escuela, o bien, para emprender procesos de formación continua, con la finalidad de fortalecer la identidad del centro escolar como una institución centrada en el aprendizaje de los alumnos.

Algunos de los escenarios posibles para fortalecer estos procesos en la ETC pueden ser:

### Escenario 1

Fortalecer los procesos y resultados educativos de la escuela a partir de la reflexión conjunta que se desarrolle con el equipo docente.

### Escenario 2

Fortalecer los procesos y resultados educativos de la escuela a partir de la búsqueda de apoyos externos de carácter académico, que fortalezcan las prácticas profesionales del directivo y los docentes.

### ¿Qué decisiones tomar?

- ¿Con qué preparación y experiencia profesional contamos para resolver los problemas identificados?
- ¿Cuál o cuáles son los apoyos externos que requerimos para fortalecer determinados procesos en las escuelas?
- ¿Qué actividades hay que realizar para gestionar y/o acercar estos apoyos externos?
- ¿Cómo aprovechar de manera óptima los apoyos externos?

## ¿Qué considerar para decidir?

*La preparación y experiencia profesional del colectivo docente.* En función de esto se definirá la necesidad de recurrir a determinados apoyos externos que contribuyan a que la escuela mejore sus procesos y resultados educativos, o bien, definir qué aspectos específicos requieren o no de este tipo de apoyos; por ejemplo, para desarrollar las líneas de trabajo propuestas para las ETC.

*Las reglas de operación de los programas en los que participa la escuela.* Esto permite ubicar la posibilidad de utilizar parte de los recursos que llegan a la escuela para fortalecer las competencias profesionales del personal docente y directivo, como condición necesaria para la mejora educativa.

*Las atribuciones y características de las instancias externas.* Este conocimiento permitirá a la escuela identificar qué instancia le puede ofrecer determinado tipo de apoyos. Por ejemplo, si la intención es fortalecer la capacidad de la escuela para elaborar su planeación escolar, probablemente se recurra a apoyos técnicos del Programa Escuelas de Calidad; o bien, si se requiere consolidar la línea de trabajo Fortalecimiento del aprendizaje sobre los contenidos curriculares, quizá el apoyo más idóneo esté en quienes coordinan los programas estatales o federales de lectura, matemáticas o ciencias, la búsqueda de bibliografía especializada, o en la colaboración de organizaciones de la sociedad civil que trabajan con propuestas innovadoras para la enseñanza y el aprendizaje de estas asignaturas.

## ¿Qué implica la decisión?

Escenario 1	Posibles implicaciones
<p>Fortalecer los procesos y resultados educativos de la escuela a partir de la reflexión conjunta que se desarrolle con el equipo docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es primordial que el colectivo docente cuente con una importante dosis de sentido de autocrítica y de competencias profesionales para debatir con profundidad los procesos y resultados educativos de la escuela, e ir más allá del lugar en que se ubica la escuela en comparación con otras, permitiendo que los resultados académicos de los alumnos nos digan dónde y cómo debemos fortalecer sus aprendizajes.</li> <li>• Se fortalece la autonomía profesional de la escuela y se consolida su proyecto educativo.</li> <li>• Se requiere un proceso consolidado de trabajo colegiado y de tiempo considerable para desarrollarlo.</li> </ul>

Escenario 2	Posibles implicaciones
<p>Fortalecer los procesos y resultados educativos de la escuela a partir de la búsqueda de apoyos externos de carácter académico, que fortalezcan las prácticas profesionales del directivo y los docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es importante contar con un cierto nivel de claridad sobre el tipo de apoyo que se requiere (gestión escolar o formación docente, entre otros) para saber dónde buscar los apoyos.</li><li>• Es sustantivo conocer los tipos de apoyo académico que ofrecen cada una de las distintas instancias responsables de los programas de formación, o los programas estatales o federales.</li><li>• La primera referencia es la supervisión escolar, bien porque pueda ofrecer este apoyo, o porque gestione la colaboración con la escuela en otras áreas de la administración educativa.</li><li>• Las instituciones de educación superior y las organizaciones de profesionales o de la sociedad civil, también son opciones a las cuales se puede recurrir. En este caso, es fundamental que el directivo cuide que la asesoría apoye el cumplimiento de los propósitos educativos del nivel y las líneas de trabajo de las ETC.</li></ul>

### Algunas consideraciones finales

La asesoría externa ofrece la oportunidad de constituirse en un apoyo real para que los profesores observen tanto los aspectos positivos como los problemas en su propia práctica, porque, a veces, por las demandas institucionales y la atención a los alumnos, no están en posibilidad de darse el espacio para observar por sí mismos.

Debe tomarse en consideración que el hecho de contar con apoyos externos implica establecer un compromiso profesional a mediano plazo, para no correr el riesgo de transformar las acciones en resultados de un curso de capacitación, cuyo impacto en los procesos de planeación y evaluación de la escuela en el mediano y largo plazos sea mínimo.

### Estrategia 7. Apoyos específicos a poblaciones vulnerables

El Programa Escuelas de Tiempo Completo surge como una respuesta a las condiciones sociales y educativas del mundo actual. Una de las características de las escuelas de horario ampliado es la atención a poblaciones con necesidades específicas: hijos de madres trabajadoras o de familias uniparentales (en las que el padre o la madre de familia tienen pocas posibilidades de atender a sus hijos por las tardes porque en su mayoría trabajan), niños que viven en contextos urbanos marginales, escolares indígenas o migrantes, o menores con necesidades educativas especiales o incorporados al mercado de trabajo informal.

Para avanzar en el diseño de estrategias pertinentes de atención, conviene solicitar apoyo entre pares, para establecer redes de información que permitan construir cursos de acción para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Algunos de los escenarios que proponemos al director de la ETC son los siguientes:

Escenario 1	¿Qué decisiones tomar?
<p>Considerar la posibilidad de un cambio a escala de toda la organización escolar y en donde se involucre todo el personal docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué aspectos de la organización escolar sería necesario cambiar para apoyar a estos sectores de la población escolar?</li> <li>• ¿En qué requerimos prepararnos como docentes para atenderlos?</li> <li>• ¿Qué actividades hay que realizar para gestionar y/o acercar los apoyos externos que colaboren en la atención a estos menores?</li> <li>• ¿Cómo solicitar información entre colegas y en qué espacios puede realizarse?</li> </ul>
Escenario 2	
<p>Contemplar la posibilidad de una atención diferenciada a este sector de la población escolar contando con apoyo externo.</p>	

### ¿Qué considerar para decidir?

*Las necesidades de la población vulnerable, para solicitar los apoyos que permitan orientar la tarea que realiza el colectivo docente.*

*El conocimiento de los programas u organizaciones que atienden a la población vulnerable, para identificar los apoyos que se pueden obtener, por ejemplo, de los programas compensatorios o del Programa Oportunidades.*

### ¿Qué implica la decisión?

Escenario 1	Posibles implicaciones
<p>Considerar la posibilidad de un cambio a escala de toda la organización escolar y en donde se involucre todo el personal docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se abren posibilidades de mayor integración y equidad para este sector de la población escolar.</li> <li>• Se corre el riesgo de disminuir la atención al resto de la población escolar ante la necesidad de cuidar a los alumnos en situación de riesgo.</li> <li>• Se requiere fortalecer la preparación profesional de los docentes para atender necesidades de carácter más específico.</li> </ul>

Escenario 2	Posibles implicaciones
Contemplar la posibilidad de una atención diferenciada a este sector de la población escolar contando con apoyo externo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se requiere conocer los programas o instancias que ofrecen este tipo de servicios y gestionar oportunamente su apoyo.</li><li>• El director ha de solicitar, a la supervisión o a las áreas centrales, apoyo para buscar información acerca de las organizaciones no gubernamentales que trabajan en la entidad.</li></ul>

## Algunas consideraciones finales

En el caso de los programas compensatorios, vale la pena considerar que regularmente funcionan con políticas homogéneas, lo que entraña una atención que no siempre será cercana y continua. Por su parte, las instituciones no gubernamentales también presentan características que deberán empatarse con el horario escolar y con las demandas específicas de atención educativa que requiera el centro escolar.

## A manera de cierre y apertura

Hasta aquí, este ejercicio de mirar la tarea directiva desde una Escuela de Tiempo Completo. Como dijimos al inicio (y pudimos observar en el planteamiento de cada estrategia), la intención ha sido abrir un breve abanico de opciones, que ofrezca alternativas y evite la sensación de que hay caminos preestablecidos y únicos. La gran mayoría de los escenarios planteados constituyen, de hecho, la expresión organizada del trabajo y modos de hacer que muchos directores han desarrollado en los últimos años. Es probable, y deseable, que tú mismo te hayas reconocido en algunas de esas prácticas.

Para el caso de las escuelas de reciente ingreso al Programa, esta guía es una manera para hacer saber que, si bien no hay caminos rígidos, sí los hay ya explorados. Cada uno de ellos se vuelve una posibilidad para resolver problemas, si se acompaña de una lectura cuidadosa y crítica del contexto escolar y comunitario. Habrá que responder entonces en cada caso: ¿es ésta una alternativa viable y acorde a las necesidades y posibilidades de la escuela? Las respuestas sólo pueden ser particulares.

Lo dicho aquí es, sin embargo, una tarea aún incompleta. La sistematización de las experiencias de las ETC es un proceso que avanza gradualmente. Madurarlo y crear los canales para difundir los saberes que se construyen en esa práctica, seguramente obligará a volver a mirar este material y enriquecerlo. Te invitamos a hacerlo, y a considerar esta guía como un punto de partida desde el cual se pueden sumar ideas, opciones y modos de enfrentar el reto de construir una Escuela de Tiempo Completo.

También te convocamos a encontrar nuevas respuestas a las preguntas que orientan este material y que quedan permanentemente abiertas: ¿con qué cuento y cómo puedo optimizarlo?, ¿con quiénes cuento y cómo puedo promover su colaboración?, ¿qué agentes externos pueden enriquecer o apoyar la tarea educativa de una ETC?





## Bibliografía

- Bonilla, Oralia y Concepción T., *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*, Cuadernos para transformar nuestra escuela, Dirección General de Investigación Educativa, SEP, México, 1999.
- Castellano, E. y Cuauhtémoc Guerrero (coords.), *Plan estratégico de transformación escolar*, Documentos para fortalecer la gestión escolar, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, SEP, México, 2006.
- Ezpeleta, Justa, *Sobre las funciones del Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria*, documento no. 20, Departamento de Investigaciones Educativas del CINVESTAV-IPN, México, 1991.
- Frigerio, Graciela, "Políticas, instituciones y actores. Deconstruyendo el recetario", en Ezpeleta, Justa, S. Schmelkes y M. Corenstein (coords.), *Investigación educativa, gestión y participación social*, tomo 2, COMIE, DIE-CINVESTAV-IPN, México, 1997.
- Jiménez, Pedro y Antonio Lilia, "Los factores asociados a la calidad educativa", en Bonilla, Oralia (coord.), *La gestión escolar*, diplomado "Fortalecimiento profesional de los responsables de la gestión educativa", Cuaderno 4, Innovación y Asesoría Educativa, A.C., México, 2007.
- Pastrana Flores, Leonor Eloina, *El Consejo Técnico: espacio potencial para construir el vínculo pedagógico entre el aula y la escuela*, ponencia presentada en el V Congreso Nacional de Investigación Educativa, COMIE-Universidad de Aguascalientes, México, 1999.
- Sammons, Pam et al., *Características clave de las escuelas eficaces*, Cuadernos de Discusión no. 8, Biblioteca para la Actualización del Maestro, SEP, México, 1998.
- SEP, *Organización del trabajo de las escuelas de Tiempo Completo. Documento de trabajo*, Programa Escuelas de Tiempo Completo, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, Subsecretaría de Educación Básica, México, 2009.
- SEP, "Perfil de egreso de educación básica", en *Plan de estudios 2006. Secundaria*, México, 2006.
- SEP, *Plan y Programas de Estudio de Educación Primaria*, México, 1993.
- SEP, *Programa de Educación preescolar*, México, 2004.
- Zabala, Antoni y Laia Arnau, *11 ideas clave. Cómo aprender y enseñar competencias*, Graó, España, 2008.



### Las líneas de trabajo del PETC y su relación con el currículo

**Propósito:** reflexionar sobre la centralidad de la tarea educativa en las Escuelas de Tiempo Completo y la forma en que las líneas de trabajo del Programa contribuyen al logro de mejores aprendizajes en los alumnos.

#### Materiales:

- Plan y Programas de Estudio del nivel respectivo
- Pliegos de papel bond o cartulina
- Marcadores

#### Actividades sugeridas:

- Lea los siguientes apartados:

*Competencias del Plan y Programas de Estudio del nivel respectivo*

*Perfil de egreso de la educación básica*

- Con base en la revisión de estos materiales, sería importante que pudiera responder las siguientes preguntas:

¿De qué manera se relacionan las líneas de trabajo del PETC con el currículo de la educación preescolar, primaria y secundaria?

¿Cómo apoyan las líneas de trabajo del PETC para que los alumnos consoliden sus aprendizajes?

¿De qué manera pueden contribuir las líneas de trabajo del PETC al logro del Perfil de egreso de educación básica? Proponga dos ejemplos.

- Con base en los ejercicios realizados conteste el siguiente planteamiento:

¿De qué manera las actividades que se realizan en el horario ampliado, han contribuido a la profundización y enriquecimiento del currículo, así como a la atención de las necesidades particulares de los alumnos? Reflexionen sobre sus respuestas.

**Propósito:** ofrecer criterios (relevancia, pertinencia, factibilidad) al equipo directivo y docen-



# ¿Qué líneas de trabajo es necesario implementar o fortalecer? Algunos criterios para decidir

te para tomar decisiones sobre la implementación o fortalecimiento de una o algunas líneas de trabajo del PETC.

### Materiales:

- Proyecto escolar, Plan Estratégico de Transformación Escolar o equivalente
- Bonilla, Oralia y Concepción Torres, *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*, Cuadernos para transformar nuestra escuela, Dirección General de Investigación Educativa, SEP, México, 1999.
- Castellano, E. y Cuauhtémoc Guerrero (coords.), *Plan estratégico de transformación escolar*, Documentos para fortalecer la gestión escolar, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, SEP, México, 2006.
- Pliegos de papel bond o cartulina
- Marcadores

### Actividades sugeridas:

#### Para identificar la relevancia y pertinencia de las líneas de trabajo

Individualmente o en equipo directivo, respondan:

- ¿Qué línea o líneas de trabajo requieren ser implementadas o fortalecidas para atender las necesidades educativas de los alumnos?

En lluvia de ideas, anoten las respuestas y sus respectivos argumentos por una u otra línea de trabajo. Profundicen en el análisis de sus respuestas a partir de las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es el nivel de aprovechamiento escolar del plantel? ¿Ha mejorado en los últimos ciclos escolares?
- ¿En qué grados o asignaturas se presentan los resultados más bajos?
- ¿De qué manera las prácticas de enseñanza están contribuyendo a estos resultados?
- ¿Cómo nuestras formas de organización escolar inciden en el aprovechamiento estudiantil?

- ¿Qué resultados de aprovechamiento escolar esperamos que obtenga la escuela en el presente ciclo escolar?
- ¿De qué forma la relación que se tiene con los padres de familia está contribuyendo, o no, a la mejora del servicio educativo que ofrece la escuela?

Es importante que, para dar respuesta a estas interrogantes, consulten su Proyecto Escolar, Plan Estratégico de Transformación Escolar, Plan Anual de Trabajo o el instrumento equivalente de planeación. Si la información les resulta insuficiente o muy general, les sugerimos consultar las orientaciones y realizar los ejercicios para elaborar (o, en su caso, fortalecer) el diagnóstico educativo del plantel que ofrecen los textos de Bonilla (1999) y de Castellano (2006).

Con base en sus primeras reflexiones y en la información analizada, vuelvan a aportar ideas para responder a la pregunta:

- ¿Qué línea o líneas de trabajo requieren ser implementadas o fortalecidas para atender las necesidades educativas de los alumnos?

**Reflexión.** Como habrán advertido, la respuesta a esta pregunta permitirá identificar al director o equipo directivo, qué línea o líneas resultan más relevantes y pertinentes para atender las necesidades educativas de los alumnos del plantel y ampliar sus oportunidades de acceder a los aprendizajes.

### Para identificar la factibilidad

Les sugerimos realizar el siguiente ejercicio para reflexionar sobre la factibilidad de implementar la línea o líneas de trabajo seleccionadas:

- ¿Con qué contamos o qué necesitamos para implementar estas líneas de trabajo en nuestra Escuela de Tiempo Completo?

En un cuadro como el siguiente, enlisten la serie de recursos y materiales con los que cuentan y los que haría falta adquirir para abordar las líneas de trabajo:

Línea de trabajo	Recursos con los que se cuenta	Recursos que se necesitan

**Reflexión.** La respuesta a este planteamiento nos permitirá identificar cuáles de las líneas de trabajo seleccionadas para desarrollar en la ETC, tienen posibilidad de aplicarse en el corto y mediano plazos (cuáles primero, cuáles después), e integrar la información en el Plan de Mejora Escolar.

- ¿Qué será necesario hacer para contar con estos recursos? ¿Qué personal se puede involucrar para este propósito?

Para responder estas preguntas pueden completar un cuadro como el siguiente:

Acciones por realizar que permitan contar con los recursos necesarios	¿Con qué instancias o instituciones?	Periodo	Responsables	Resultados

**Reflexión.** La información vertida en el cuadro permitirá identificar qué acciones de gestión de apoyos materiales o financieros habrá que emprender, para poder contar con los insumos necesarios para la puesta en marcha de las estrategias y actividades de la línea o líneas de trabajo (por ejemplo, contratación de personal, adquisición de materiales didácticos o equipo, capacitación...).

Una vez que se tengan los recursos, es necesario preguntarse:

- ¿Qué se requiere para cuidar estos recursos y materiales, y a la vez aprovecharlos al máximo?
- ¿Qué personal se puede involucrar para este propósito?

Para responder a estas preguntas, pueden completar la información en un cuadro como éste:

Acciones para dar un buen uso y mantenimiento a los recursos	Periodo	Responsables

**Reflexión.** Para la asignación de responsables de las tareas de mantenimiento y de buen uso de los recursos, podría prepararse un reglamento de usuarios, asignar horarios y precisar las acciones específicas.

Se sugiere que estas acciones y sus responsables se incorporen al Plan de Mejora Escolar, y que se dé seguimiento a la implementación de las estrategias de las líneas de trabajo que desarrolla la ETC.



### Dirigir una Escuela de Tiempo Completo: retos organizativos

**Propósito:** identificar los problemas que el directivo enfrenta cotidianamente en la operación de una ETC, y proponer, en la planeación escolar, estrategias y acciones para darles solución.

#### Materiales:

- Pliegos de papel bond o cartulina
- Marcadores

#### Actividades sugeridas:

- Lea y analice los siguientes testimonios:

*No tenemos muy claro qué hacer con todo ese tiempo. Si, con trabajos, los alumnos quieren estar en la escuela hasta la hora de la salida, ¿cómo los vamos a controlar tres horas más? ¿Con qué los vamos a entretener?*

*Uno de los problemas principales que tenemos con los padres de familia es el asunto del comedor. ¡Ay no! ¡Ni se imaginan! Luego se andan peleando porque les damos a sus hijos verduras y me dicen: "¡A mi hijo déjelo comer lo que quiera!", o se molestan porque les llamamos la atención. Si le dices: "¡Niño, no te empines el plato!", te reclaman: "¡Que él coma como quiera!". ¿Cómo vamos a poder educarlos así? ¡Es muy complicado!*

*¿Cómo podemos organizar el trabajo colegiado, si no pueden estar todos los maestros al mismo tiempo? Además, no a todos les interesa igual: unos se van y otros se quedan. ¡Les dejan todas las responsabilidades a los que se quedan! ¿Cómo hacerlo en esas condiciones?*

*Aquí los papás ven a la escuela como una guardería; no se comprometen. Piensan que la escuela es sólo un lugar para depositar a sus hijos y se desentienden de ellos. "¡Eso les toca a ustedes!", me dicen como directora. Además, como trabajan la mayor parte del día, dicen que por eso no pueden venir a las juntas.*

- Responda a las siguientes cuestiones:
  - ¿Han enfrentado estos problemas en su escuela? ¿Cómo los han resuelto?
  - ¿Qué otros problemas se han presentado en su gestión en la Escuela de Tiempo Completo?
  - ¿Cómo los han atendido?
  - ¿Qué otros retos le ha planteado dirigir una ETC?
  - ¿Cuáles de estos aspectos están contemplados en el diagnóstico o autoevaluación escolar?
- Anote sus ideas y aportes, y considérelos en el Plan de Mejora Escolar.



# Caracterización de la Escuela de Tiempo Completo

### Información general de la escuela

Tipo de localidad donde se ubica la escuela (urbana, rural)	
Nivel educativo (preescolar, primaria, secundaria)	
Organización (completa, multigrado)	
Tipo de servicio (general, indígena, migrante, albergue escolar indígena, otro)	
Años de experiencia de la escuela en la jornada ampliada	
Situación de la plantilla docente (un equipo docente toda la jornada; dos equipos docentes: matutino y vespertino, mixto)	
Nivel de integración del equipo docente (alto, medio, bajo)	
Espacios educativos para el desarrollo de las líneas de trabajo (no cuenta con ellos, son adaptados o construidos <i>ad hoc</i> )	
Participación en otros programas o proyectos de apoyo (cuáles, recursos que aportan a la escuela, fuentes de financiamiento)	
Nivel de colaboración con los padres de familia (alto, medio, bajo)	

## Información de la jornada regular y la jornada ampliada

	Jornada regular	Jornada ampliada
Núm. de alumnos		
Núm. de grupos		
Núm. de docentes		
Núm. de personal externo que colabora en la escuela		



## Anexo 5

Estrategia	Escenario seleccionado	¿Por qué se elige este escenario?	¿Qué hacer para acercarnos a un escenario más deseable?	¿Qué otros escenarios podemos construir?
1. ¿Cómo aprovechar el tiempo escolar?				
2. ¿Cómo organizar los contenidos de enseñanza?				
3. La alimentación de los niños como espacio educativo				
4. Las reuniones de Consejo Técnico				
5. Las reuniones focalizadas				
6. Apoyos para la evaluación y la planeación escolar				
7. Apoyos específicos a poblaciones vulnerables				