

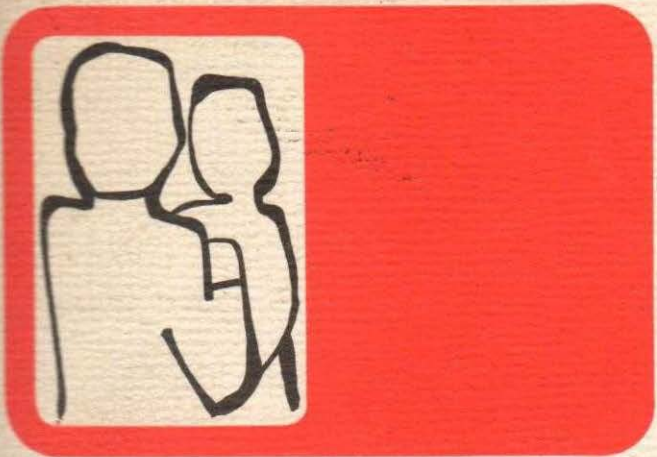
PIIE
012-670

PIIE
012-670

LIBRO GUIA PARA LA FORMACION DE DIRIGENTES DE ORGANIZACIONES DE DOCENTES DE AMERICA LATINA

CARLOS EUGENIO BECA

STANO
ANA MARIA CERDA



piie



013-670
Docencia

LIBRO GUIA PARA LA FORMACION DE DIRIGENTES DE ORGANIZACIONES DE DOCENTES DE AMERICA LATINA

CARLOS EUGENIO BECA

ANA MARIA CERDA

LIBRO GUIA PARA LA FORMACION
DE DIRIGENTES DE ORGANIZACIONES
DE DOCENTES DE AMERICA LATINA

TITULO ORIGINAL:

LIBRO GUIA PARA LA FORMACION DE DIRI
GENTES DE ORGANIZACIONES DE DOCENTES
DE AMERICA LATINA.

AUTORES: CARLOS EUGENIO BECA Y
ANA MARIA CERDA

DERECHOS RESERVADOS N^o. 65536
EDICION I. 1986. Tiraje 1000 ejemplares
IMPRESION Y DIAGRAMACION: COPYLANDIA
SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EL 09.10.1986.

CARLOS EUGENIO BECA

INDICE GENERAL

	Pág.
PROLOGO	
PRESENTACION	
INTRODUCCION	1
I PARTE: Las Organizaciones de Profesores: ¿un instrumento que contribuye a la transformación de la realidad?	
INTRODUCCION A LA I PARTE	9
UNIDAD I: Objetivos de las Organizaciones Docentes.	
A. Objetivos	11
B. Contenidos	11
C. Desarrollo	13
1. Defensa y promoción de los derechos de los docentes	13
1.1. Aportes para el estudio del tema	13
1.2. Actividades pedagógicas	23
2. Búsqueda del cambio y mejoramiento de la educación.	30
2.1. Aportes para el estudio del tema.	30
2.2. Actividades pedagógicas.	40
3. Promoción de las transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales del país.	45
3.1. Aportes para el estudio del tema.	45
3.2. Actividades padres e hijos.	50

UNIDAD II: ¿Cómo avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos?

A. Objetivos	56
B. Contenidos	57
C. Desarrollo	58
1. Una organización fuerte y unida.	58
1.1. Aportes para el estudio del tema.	58
1.2. Actividades pedagógicas.	65
2. La Movilización	69
2.1. Aportes para el estudio del tema.	69
2.2. Actividades pedagógicas.	72
3. La Formación	74
3.1. Aportes para el estudio del tema.	74
3.2. Actividades pedagógicas.	76

UNIDAD III: ¿Cómo superar las dificultades que enfrentan las Organizaciones?

A. Objetivos.	78
B. Contenidos	78
C. Desarrollo	80
1.1. Aportes para el estudio del tema.	80
1.2. Actividades pedagógicas.	88
Síntesis de la primera parte.	92

II PARTE:	El Dirigente: ¿Cómo contribuye al desarrollo de una organización democrática?	
	Introducción a la segunda parte.	93
UNIDAD IV:	Rol y características del Dirigente	
	A. Objetivos	95
	B. Contenidos	95
	C. Desarrollo	96
	1. Rol del Dirigente	96
	1.1. Aportes para el estudio del tema.	96
	1.2. Actividades pedagógicas.	104
	2. ¿Quiénes pueden ser dirigentes?	109
	2.1. Aportes para el estudio del tema.	109
	2.2. Actividades pedagógicas.	113
	3. ¿Cómo se generan los dirigentes?	117
	3.1. Aportes para el estudio del tema.	117
	3.2. Actividades pedagógicas.	119
UNIDAD V:	Funciones de los Dirigentes	
	A. Objetivos	122
	B. Contenidos	122
	C. Desarrollo	123
	1. La Función Directiva como tarea colectiva	123
	1.1. Aportes para el estudio del tema.	123
	1.2. Actividades pedagógicas.	126
	2. Las Funciones de cada Dirigente, de los Socios y de las instancias colectivas	128
	2.1. Aportes para el estudio del tema.	128
	2.2. Actividades pedagógicas.	129

UNIDAD VI: La Comunicación entre el Dirigente y las Bases

A. Objetivos	136
B. Contenidos	136
C. Desarrollo	137

Consideraciones generales	137
---------------------------	-----

1. La Comunicación Interpersonal	140
----------------------------------	-----

1.1. Aportes para el estudio del tema.	140
--	-----

1.2. Actividades pedagógicas.	143
-------------------------------	-----

2. La Comunicación Masiva en la Organización	145
--	-----

2.1. Aportes para el estudio del tema.	145
--	-----

2.2. Actividades pedagógicas.	149
-------------------------------	-----

ANEXO: Algunas consideraciones básicas para hablar en público	151
---	-----

Síntesis de la segunda parte	155
------------------------------	-----

ANEXOS BIBLIOGRAFICOS

BIBLIOGRAFIA ANALITICA	158
------------------------	-----

1. BIBLIOGRAFIA ANALITICA DE TEMAS PEDAGOGICOS	158
---	-----

2. BIBLIOGRAFIA ANALITICA SOBRE DEMOCRATIZACION DE LA EDUCACION	167
--	-----

BIBLIOGRAFIA	177
--------------	-----

INDICE DE ACTIVIDADES PEDAGOGICAS

	Pág.
UNIDAD I	
Actividad 1	23
– Reflexionemos sobre el rol docente.	
Actividad 2	24
– ¿Cuáles son nuestras condiciones de empleo?	
Actividad 3	26
– ¿Qué podemos hacer frente a nuestras actuales condiciones de trabajo y desarrollo profesional?	
Actividad 4	28
– ¿Cuál es el aporte del docente a la sociedad?	
Actividad 5	29
– Elaboremos un petitorio o pliego de peticiones.	
Actividad 6	40
– Realicemos un foro-panel acerca del rol de la escuela.	
Actividad 7	42
– Reflexionemos acerca de nuestro sistema educacional.	
Actividad 8	44
– Redactemos una declaración pública.	
Actividad 9	50
– ¿Deben las organizaciones de docentes participar en las transformaciones sociales?	
Actividad 10	54
– Confrontemos los objetivos con la práctica de nuestra organización.	

UNIDAD II

Actividad 11 65
 – Reconstruyamos la historia de las organizaciones.

Actividad 12 67
 – Analicemos nuestras experiencias de planificación.

Actividad 13 68
 – ¿Es democrática la estructura de nuestra organización?

Actividad 14 72
 – ¿Cómo organizar una movilización?

Actividad 15 76
 – Elaboremos un programa de formación.

UNIDAD III

Actividad 16 88
 – Enfrentemos las dificultades de la organización.

Actividad 17 89
 – Analicemos las relaciones de nuestra organización.

Actividad 18 91
 – Reflexionemos sobre la relación organización-partido político.

Actividad 19 92
 – Síntesis de la primera parte: ¿Qué hemos aprendido?

UNIDAD IV

Actividad 20 104
 – ¿Cómo vemos el rol del dirigente en una organización democrática?

Actividad 21 113
 – ¿Cómo se compatibiliza el quehacer del dirigente y la actividad docente?

Actividad 22 116
 – ¿Cómo participa la mujer en la organización?

Actividad 23 119
 – ¿Cómo se generan los nuevos dirigentes?

Actividad 24	120
– Revisemos nuestra práctica como dirigentes o socios.	
UNIDAD V	
Actividad 25	126
– Analicemos las funciones de los departamentos y de las comisiones.	
Actividad 26	129
– Revisemos las funciones de los dirigentes, socios e instancias colectivas.	
Actividad 27	134
– Preparemos nuestra asamblea sindical.	
UNIDAD VI	
Actividad 28	143
– Practiquemos la empatía .	
Actividad 29	
– Desarrollemos la motivación de grupos.	
Actividad 30	149
– Hagamos un Diario Mural.	
Actividad 31	150
– Produzcamos un programa grabado.	
Actividad 32	155
– Síntesis de la segunda parte: Reflexionemos sobre lo aprendido.	

PROLOGO

La promoción de una educación democrática, pública y gratuita, de una educación-factor de desarrollo económico, social, político y moral- es una de las primeras finalidades de la CMOPE. Finalidad estrechamente asociada a la defensa de los docentes tratándose de sus condiciones materiales de trabajo así como también de sus derechos profesionales y sindicales.

La constitución de organizaciones nacionales de docentes fuertes, representativas, bien estructuradas y animadas por dirigentes lúcidos y eficaces, es una de las condiciones indispensables para la realización de las finalidades expuestas anteriormente. Poniendo esta obra a disposición de las organizaciones de docentes de América Latina, la CMOPE pretende participar de manera concreta en la consolidación del movimiento sindical docente en donde éste ya existe, participar a su reconstrucción en cualquier parte en donde haya sido perseguido o dispersado por la dictadura militar o por el totalitarismo.

Este manual ha sido realizado por educadores latinoamericanos a partir de las experiencias efectuadas en varios países (experimentación en Chile, en Brasil y en Panamá) y también a partir de numerosos contactos de los autores con las organizaciones de docentes de América Latina.

Este manual tiene en cuenta la realidad y deberes particulares que incumben al educador en este continente:

- Un profesional que no se beneficia de las ventajas y del prestigio de otros profesionales.
- Un trabajador mal retribuido y cuyo patrono, el Estado, es el legislador. Un trabajador también comprometido con los otros trabajadores.
- Un trabajador miembro de una comunidad étnica, social, política, comprometido con la lucha de su pueblo por una justicia mayor.

— Un elemento motor y concientizador de esta comunidad, lo que le vale ser el primer blanco y la víctima elegida de todo movimiento represivo, de toda acción dirigida a ahogar las aspiraciones populares.

Este manual no pretende proponer un modelo de organización sindical para los docentes y aún menos las fórmulas para la conducta y animación de un sindicato. Los temas que los autores han escogido sólo se dirigen a suscitar la reflexión, a tomar conciencia de cada realidad nacional; toma de conciencia a partir de la cual los participantes a nuestros seminarios y a nuestros círculos de estudio, podrán concebir mejor las finalidades y el funcionamiento de su organización, su rol de dirigentes o de militantes.

Partidarios, como nosotros, de una pedagogía de liberación, de una pedagogía de preguntas, es decir, una pedagogía por la cual las personas que se forman aprenden más a hacerse nuevas preguntas que a proporcionar puramente las respuestas esperadas, los autores del manual así como todos los compañeros que han querido darnos su punto de vista, han querido hacer de este manual y, por consiguiente, de las actividades de formación sostenidas por la CMOPE en América Latina, el ejemplo de una pedagogía activa y participativa, de una pedagogía constructiva centrada a la vez sobre los problemas y preocupaciones de los participantes, de una pedagogía en movimiento

PERSENTACIUS

Permítannos felicitar aquí a los autores de este trabajo y de agradecerles en nombre de la CMOPE y de todos los compañeros de América Latina, el compromiso, la dedicación, el talento y el entusiasmo del que han hecho prueba en el cumplimiento de este difícil mandato.

Marc-Alain Berberat
Secretario General Adjunto
CMOPE/WCOTP

PRESENTACION

La Confederación Mundial de Organizaciones de Profesionales de la Enseñanza (CMOPE) ha considerado importante ofrecer a las organizaciones miembros y participantes de sus actividades en América Latina un material para la formación de sus dirigentes. Se ha elaborado con este objeto un Libro-Guía cuyo propósito fundamental es favorecer los procesos de formación de docentes que cada organización desarrolla autónomamente, de acuerdo a sus necesidades propias.

Los objetivos generales del Libro-Guía son: brindar a las organizaciones de profesores un instrumento de apoyo en las tareas de formación de sus miembros; guiar y orientar la realización de seminarios o cursos de formación de dirigentes y/o socios activos; entregar a los dirigentes y socios activos un material de consulta y trabajo que les sirva para su autocapacitación y reflexión; promover una discusión entre dirigentes y socios activos acerca de su rol como tales y las estrategias adecuadas para mejorar su actividad y la de sus organizaciones.

Para elaborar este material, CMOPE ha solicitado la colaboración del Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE), de Santiago de Chile, institución académica que tiene amplia experiencia en el campo de la investigación y de la acción educativa. Entre sus actividades principales, el PIIE desarrolla un Programa de Apoyo al Magisterio mediante el cual ha prestado colaboraciones a la Asociación Gremial de Educadores de Chile (AGECH) y, recientemente, al Colegio de Profesores de Chile.

PRESENTACION

Los investigadores que forman parte del mencionado programa de apoyo al magisterio han prestado valiosas contribuciones a la elaboración de este texto.

La preparación de este material se vio facilitada, además, por la valiosa oportunidad de experimentar su aplicación con algunas organizaciones de docentes de América Latina, por lo cual le cabe al PIIE hacer público su reconocimiento al "Magisterio Panameño Unido" (M.P.U.) y a la Confederación de Profesores del Brasil (C.P.B.) por haber organizado Seminarios de Formación con tal propósito.

Finalmente, el PIIE espera que este material se constituya en un instrumento significativo para el desarrollo de las organizaciones de docentes de América Latina, entendiendo que éstas deberán incorporarlo y adaptarlo de acuerdo a sus propios programas de formación y perfeccionamiento.

Iván Núñez P.
Director del PIIE

INTRODUCCION

La educación y
el docente

Por lo general, las propuestas de desarrollo y cambio de las sociedades latinoamericanas consideran a la educación como un factor esencial para la formación de sujetos conscientes, participativos y capacitados para su inserción en las actividades productivas.

Del mismo modo, los proyectos de desarrollo educativo asignan importantes responsabilidades a los docentes de los distintos niveles del sistema educativo en la formación de los niños y jóvenes, así como en la educación y capacitación de adultos.

Sin embargo, ese papel destacado que se le atribuye a la educación en el plano teórico y discursivo, no siempre se traduce en una valoración efectiva cuando se trata de establecer prioridades a nivel de planificación y asignación de recursos.

Por otro lado, si bien los distintos sectores sociales valoran altamente la educación, no ocurre lo mismo con la función de los profesores o maestros que por lo general no reciben, especialmente de parte de los sectores dominantes, una consideración social y una retribución económica acorde con el esfuerzo que se les exige.

Frente a esta realidad, los docentes de los países latinoamericanos han tomado conciencia de la necesidad de organizarse para luchar unidos por el efectivo reconocimiento de sus derechos y de su función social, así como para contribuir, en tanto grupo social, a la expansión y al mejoramiento cualitativo de la educación, como también a las transformaciones que los sistemas sociales requieren para brindar condiciones de vida más justas y dignas a los pueblos.

Esta organización se genera en diferentes niveles: en la escuela o núcleo educativo; en la comuna o en el municipio; a nivel de distrito, provincia o región, según sea la estructura político-administrativa de cada nación. En todos los casos se ad-

vierte la necesidad de que, más allá del nivel local, exista una organización nacional capaz de representar ante las autoridades del país y al conjunto de la sociedad las demandas propias del sector docente ya sea respecto de su situación profesional, laboral y económica o en relación a los problemas educacionales.

Rol de las organizaciones internacionales

Si bien es en el ámbito de cada país o Estado donde se resuelven los problemas de los docentes, éstos valoran altamente el intercambio entre las organizaciones latinoamericanas, pues por encima de las particularidades nacionales existen problemas y necesidades comunes. Asimismo, se aprecia la importancia de la solidaridad internacional, las relaciones y el apoyo que puedan brindar las organizaciones mundiales de docentes como es el caso de CMOPE.

“Esencialmente la CMOPE juega, en el nivel internacional, un rol similar al que cumplen las asociaciones nacionales de maestros dentro de sus países. La Confederación promueve un continuo intercambio de conocimiento profesional y experiencia organizacional entre sus miembros. De esta manera, promueve la causa educacional y la situación de los maestros. Por el hecho de ser una voz autorizada de la profesión docente a nivel mundial, la CMOPE trabaja para que existan asociaciones de maestros unidas y poderosas en cada nación -un elemento esencial en la construcción de la sociedad” (1).

La capacitación: un elemento que ayuda al fortalecimiento de las organizaciones

La tarea de construir las organizaciones de los docentes es de gran complejidad y demanda enormes esfuerzos y sacrificios, como bien lo saben los dirigentes que durante muchas décadas se han dedicado a esta labor en América Latina.

Deben enfrentarse obstáculos de orden personal, institucional y social. Los de orden personal se derivan de la incomprensión, el conformismo o el individualismo de los propios docentes y de las divisiones o predominios de intereses parciales.

(1) CMOPE, “Programa de Preparación de Dirigentes para las Organizaciones de Profesores” Libro-Guía, Suiza, 1983.

Los de orden institucional están relacionados con el tipo de estructuras y formas de funcionamiento, estilos de trabajo, recursos económicos de las organizaciones de maestros, de las escuelas y del sistema educacional. Los obstáculos de orden social tienen relación, entre otros factores, con las culturas en conflicto y con la realidad del profesorado como sector social inserto en una sociedad con un determinado perfil económico y social.

A partir del conocimiento, comprensión y análisis de la realidad y sus conflictos es posible ir avanzando en la superación de los factores que dificultan el desarrollo de la organización. Se supone, en efecto, que si los socios y dirigentes tienen una comprensión global de las diferentes trabas que va enfrentando la organización; conocen un método de análisis de la realidad; adquieren real conciencia y compromiso con los objetivos de la organización y se perfeccionan en determinadas habilidades necesarias para el cumplimiento de sus funciones, existirían condiciones favorables para alcanzar niveles superiores de desarrollo y funcionamiento.

Sin embargo, ocurre que las organizaciones docentes no logran convertir su interés por la capacitación gremial en iniciativas concretas, hecho que también se da a nivel de la sociedad cuando le asigna gran importancia a la educación, sin lograr traducirla en una efectiva preocupación.

Las explicaciones de este fenómeno pueden ser diversas, tales como problemas de recursos, urgencia de algunas tareas inmediatas, falta de planificación adecuada o insuficiencias en la forma de abordar la capacitación. Un hecho que nos interesa destacar es que, generalmente, las organizaciones perciben una deficiencia en sus propios programas de capacitación y aspiran a realizar mejores actividades en este campo.

Respondiendo a este interés por la formación y capacitación, CMOPE ha solicitado al PIIE la elaboración de este Libro-Guía, cuya finalidad es apoyar a las organizaciones de docentes de América Latina mediante un instrumento utilizable en Seminarios o cursos de formación, en trabajos grupales o como texto de consulta para socios y dirigentes.

Más que entregar un cúmulo de contenidos específicos, se pretende contribuir con un método de capacitación y perfeccionamiento que ligue la teoría y la práctica; es decir, un proceso en el que la práctica como docente y como miembro de una organización gremial se constituye en el punto de partida para ser analizada críticamente en confrontación con el conocimiento acumulado para ir logrando así una aproximación progresiva a la comprensión de la realidad. Se ha puesto énfasis, entonces, en el planteamiento de problemas por medio de preguntas o conceptos que ayuden al análisis crítico. En otras palabras, las preguntas son más importantes que las respuestas debido a que abren posibilidades de discusión colectiva y de avance en el conocimiento.

La opción subyacente es la de aportar a la formación de dirigentes o socios que tengan una concepción democrática de la organización y que, por ende, asuman una práctica de este tipo. Esto implica un proceso de capacitación coherente con dicho propósito, es decir, de carácter democrático y participativo en el cual se valora altamente el trabajo grupal y el estudio colectivo.

Por otra parte, se ha dedicado especial interés al análisis de la práctica docente y al rol del maestro en la escuela, como una forma de abordar la transformación educacional desde la práctica cotidiana; dicho de otro modo, se trata de recuperar lo pedagógico y educativo en las organizaciones magisteriales.

En lo que se refiere a los temas del Libro-Guía, su selección fue difícil atendiendo a la gran diversidad de problemáticas que interesan a las organizaciones. Después de un proceso de consultas y discusión con dirigentes de varias organizaciones de América Latina, se resolvió estructurar el texto en torno a dos temáticas generales.

La primera se refiere a **la organización en cuanto instrumento que contribuye a la transformación de la realidad**. En esta parte se incluyen tres unidades:

- I. Objetivos de las Organizaciones de Maestros.
- II. ¿Cómo avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos? .

III. ¿Cómo superar las dificultades que enfrentan las organizaciones? .

Concluye esta parte con una actividad de síntesis.

La segunda parte tiene relación directa con el **dirigente**, preguntándose cómo este **contribuye al desarrollo de una organización democrática**. Tres unidades constituyen esta parte del texto:

IV. Rol y características del dirigente.

V. Funciones de los dirigentes.

VI. Comunicación entre el dirigente y sus bases.

Al igual que en la primera parte, se finaliza aquí con una actividad de síntesis.

Algunos temas demandados por determinadas organizaciones no pudieron ser incluidos en el texto, ya sea por ser demasiado específicos o por falta de espacio para desarrollarlos. Entre éstos están la historia de las organizaciones del magisterio y del movimiento sindical y el análisis de la realidad económica, política y social que debe ser asumido por cada organización, de acuerdo a su realidad e historia político-social.

SUGERENCIAS PARA EL USO DEL MATERIAL

Tal como se señalaba en la presentación, este material es de carácter general y requiere, por lo tanto, de una adaptación a la realidad específica de cada organización que lo utilice. En otras palabras, el texto es fundamentalmente un conjunto de sugerencias para un trabajo de formación que cada organización tendrá que enriquecerlo para atender a sus requerimientos. En consecuencia, seleccionará determinadas unidades, realizará adaptaciones y elaborará otros temas o unidades que sean importantes de acuerdo a su problemática particular.

En cuanto al uso mismo del Libro-Guía se plantean tres posibilidades:

1. Como instrumento de trabajo o guía para la realización de Seminarios o cursos de formación. En este caso, de acuerdo a la duración de dichos seminarios o cursos, podrá utilizarse el texto íntegro o algunas unidades, así como adecuarse las actividades pedagógicas a los tiempos disponibles.
2. Como material para trabajos de grupos de dirigentes o socios que, dentro de sus encuentros regulares a nivel local, pueden utilizar algunas de sus unidades o elementos para facilitar la reflexión sobre un tema determinado. De este modo, se podrá ir apoyando un plan de auto-formación grupal.
3. Como texto de consulta para socios y dirigentes, los que independientemente de su participación en actividades sistemáticas de capacitación, pueden disponer de un material para consulta y reflexión sobre determinados problemas.

Las tres modalidades de uso descritas implican que el Libro-Guía puede ser trabajado tanto en forma íntegra —siguiendo el orden de las Unidades— como también por Unidades separadamente. Estas han sido elaboradas pensando en ambas posibilidades.

Para el caso en que el material sea usado en Encuentros o Seminarios se sugiere lo siguiente:

- Que la preparación del evento de capacitación sea asumida por un grupo de profesores encargados de la formación (tres o cuatro, según el número de participantes).
- Que este equipo estudie previamente el Libro-Guía y diagnostique las principales deficiencias y dificultades de la organización o de los dirigentes como también los niveles de formación y experiencia que tengan los participantes según sea el tema que se desea abordar.
- Que a partir del diagnóstico se adecúen y seleccionen tanto los aportes para el

estudio del tema como las actividades pedagógicas, definiendo el tiempo a utilizar en el desarrollo de éstas.

Estructura del Libro-Guía

El Libro-Guía se organiza en los siguientes ítemes:

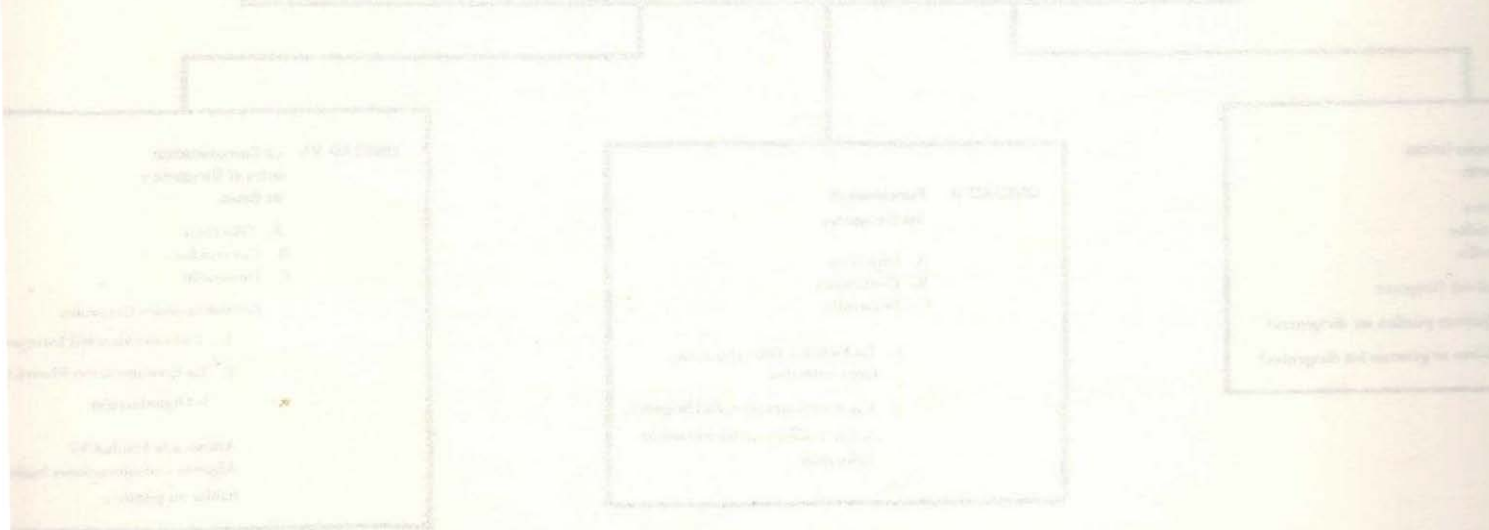
- Aportes para el estudio del tema.
- Actividades pedagógicas.

Los aportes para el estudio del tema están destinados a contribuir a la reflexión sobre el tema respectivo.

Las actividades pedagógicas son sugerencias para realizar trabajos de reflexión grupal y ejercicios que permitan analizar la práctica de los dirigentes y socios, a la vez que buscar su transformación. Es importante recordar a los participantes que estas actividades son de carácter pedagógico y, por tanto, no son resolutivas para la organización.

A continuación se entrega un esquema de la estructura para facilitar el uso de este material.

ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA DEL LIBRO-GUÍA



ESTRUCTURA

I PARTE. LAS ORGANIZACIONES DE PROFESORES: UN INSTRUMENTO QUE CONTRIBUYE A LA TRANSFORMACION DE LA REALIDAD?

UNIDAD I Objetivos de las organizaciones de docentes

Objetivos
Contenidos
Desarrollo

1. Defensa y promoción de los derechos de los docentes
2. Búsqueda del cambio y mejoramiento de la educación para transformar las relaciones sociales y culturales.
3. Promoción de las transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales del país que faciliten el cambio educacional en el contexto de una sociedad democrática.

UNIDAD II ¿Cómo avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos?

A. Objetivos
B. Contenidos
C. Desarrollo

1. Una organización fuerte y unida.
2. La Movilización
3. La Formación

UNIDAD III ¿Cómo superar las dificultades que enfrentan las Organizaciones?

A. Objetivos
B. Contenidos
C. Desarrollo

Síntesis de la primera parte

II PARTE. EL DIRIGENTE: ¿COMO CONTRIBUYENTE AL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACION DEMOCRATICA?

UNIDAD IV Rol y características del Dirigente

A. Objetivos
B. Contenidos
C. Desarrollo

1. Rol del Dirigente
2. ¿Quiénes pueden ser dirigentes?
3. ¿Cómo se generan los dirigentes?

UNIDAD V Funciones de los Dirigentes

A. Objetivos
B. Contenidos
C. Desarrollo

1. La Función Directiva como tarea colectiva.
2. Las Funciones de cada Dirigente, de los Socios y de las instancias colectivas.

UNIDAD VI: La Comunicación entre el Dirigente y las Bases

A. Objetivos
B. Contenidos
C. Desarrollo

Consideraciones Generales:

1. La Comunicación en la Organización
2. La Comunicación con la Organización

Anexo a la Unidad VI
Algunas consideraciones sobre hablar en público.

La primera parte de este libro, que para algunos de los lectores puede parecer excesivamente extensa, pretende ser un instrumento de trabajo para los profesores, tanto en sus actividades de enseñanza como en sus actividades de investigación.

Constituye por esta manera un instrumento de trabajo para el profesor en su actividad profesional, en el sentido en que el profesor es el sujeto de la actividad profesional, en el sentido en que el profesor es el sujeto de la actividad profesional, en el sentido en que el profesor es el sujeto de la actividad profesional.

I PARTE.

LAS ORGANIZACIONES DE PROFESORES: ¿UN INSTRUMENTO QUE CONTRIBUYE A LA TRANSFORMACION DE LA REALIDAD?

Por lo tanto, el profesor es el sujeto de la actividad profesional, en el sentido en que el profesor es el sujeto de la actividad profesional, en el sentido en que el profesor es el sujeto de la actividad profesional.

Constituye por esta manera un instrumento de trabajo para el profesor en su actividad profesional, en el sentido en que el profesor es el sujeto de la actividad profesional, en el sentido en que el profesor es el sujeto de la actividad profesional.

1. La organización de la enseñanza.
2. Cómo organizar la enseñanza de la matemática?
3. Cómo superar las dificultades que enfrenta la enseñanza?

Este libro pretende ser un instrumento de trabajo para el profesor en su actividad profesional, en el sentido en que el profesor es el sujeto de la actividad profesional, en el sentido en que el profesor es el sujeto de la actividad profesional.

INTRODUCCION A LA PRIMERA PARTE

La primera parte de este Libro Guía para Formación de Dirigentes tiene por finalidad promover una reflexión crítica sobre los principales temas relativos a las organizaciones de docentes.

Comenzar por esta temática es fundamental por cuanto la organización constituye el marco en el cual se desarrolla la acción del dirigente. Debemos evitar el error de considerar al dirigente como un sujeto que se puede aislar del conjunto de su organización, como un ser que posee ciertas características personales que lo convierten en dirigente de cualquier organización social. Por el contrario, el dirigente de una organización de docentes es un maestro, miembro de la organización que, en un momento determinado y por un período fijo, es elegido para cumplir una función de dirección al servicio de su organización.

Por lo tanto, antes de estudiar el tema del dirigente propiamente tal, que se tratará en la Segunda Parte, es necesario analizar qué pretende la organización, cómo logrará sus propósitos, qué dificultades principales enfrenta y cómo puede resolverlas.

Consecuentemente, esta parte se divide en tres Unidades:

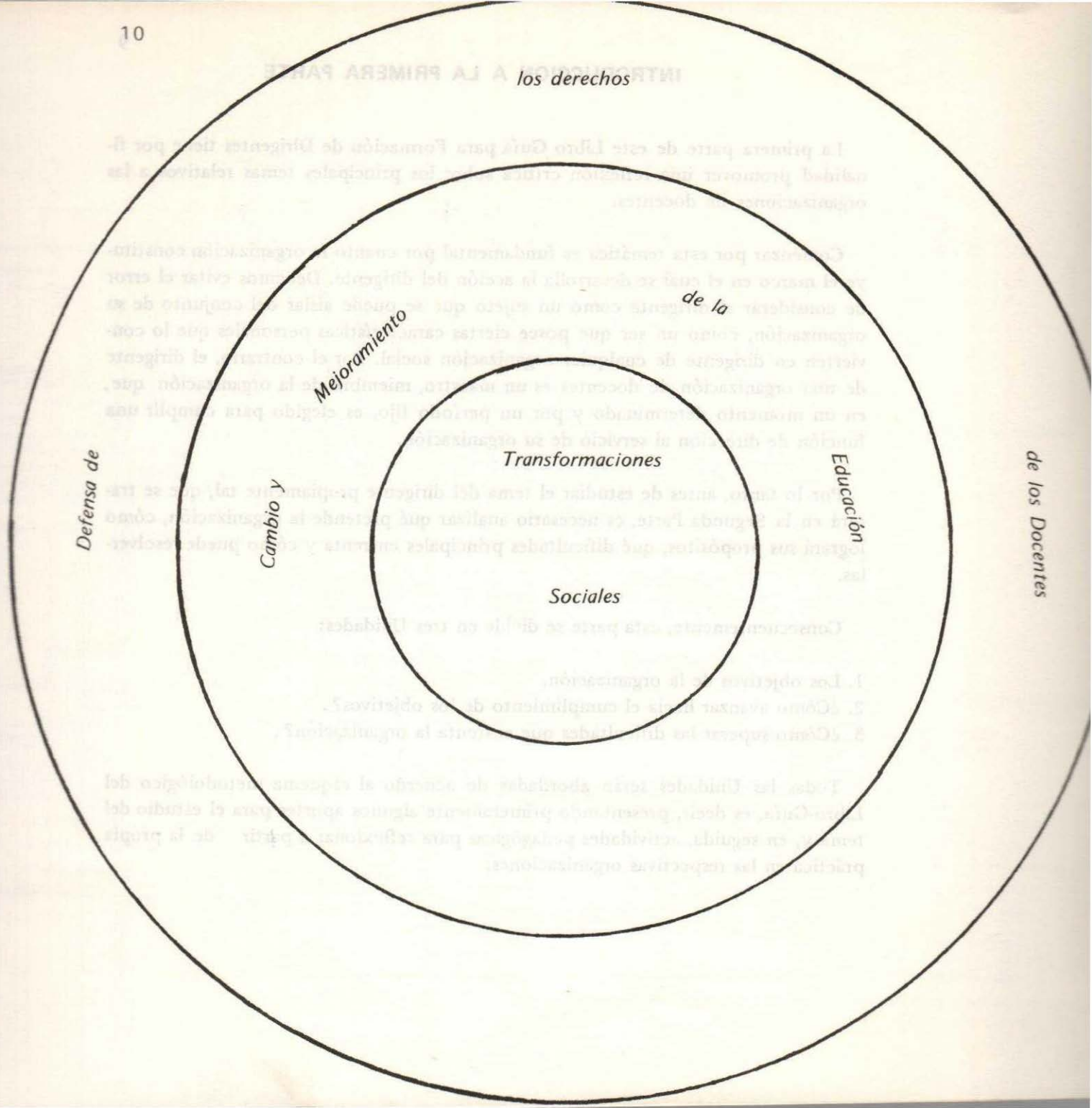
1. Los objetivos de la organización.
2. ¿Cómo avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos? .
3. ¿Cómo superar las dificultades que enfrenta la organización? .

Todas las Unidades serán abordadas de acuerdo al esquema metodológico del Libro-Guía, es decir, presentando primeramente algunos aportes para el estudio del tema y, en seguida, actividades pedagógicas para reflexionar a partir de la propia práctica en las respectivas organizaciones.

INTRODUCCIÓN A LA PRIMERA PARTE *los derechos*

La primera parte de este libro Guía para la Formación de Dirigentes de la
Unidad Promueve los mismos criterios que los principales temas tratados en las
organizaciones docentes.

Considerar por esta vez se fundamenta por cuanto la organización docente
que el marco en el cual se desarrolla la acción del dirigente. Debe tener en cuenta el error
de considerar como un error que se comete al no tener en cuenta el conjunto de las
organizaciones, como un error que puede cometerse cuando se trata de la con-
siderar en el director de una organización social, el conjunto de las organizaciones que
de una organización docente es un error, mientras que la organización que
es un momento de cambio y por un período, es debido para cumplir sus
funciones de dirección al servicio de su organización.



Defensa de

Cambio y

Mejoramiento

Transformaciones

Sociales

Educación

de los Docentes

Toda la Unidad está enfocada de acuerdo al programa metodológico del
Curso. Es decir, presentando y practicando algunas actividades que el estudio del
curso en sí mismo, actividades pedagógicas para reflexionar y practicar de la propia
práctica las respectivas organizaciones.

CONTENIDO DE LA UNIDAD I

Objetivos de las organizaciones de docentes

Contenido general de la unidad

UNIDAD I.

OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES DE DOCENTES

A) OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Reflexionar sobre los fines y objetivos generales de las organizaciones gremiales o sindicales de docentes.
- Promover un análisis crítico sobre los principales objetivos de cada organización y la forma como son buscados y priorizados en la práctica gremial.

B) CONTENIDOS GENERALES DE LA UNIDAD

No obstante las diferentes maneras como cada organización de docentes define sus objetivos, se pueden encontrar coincidencias fundamentales, lo cual nos permite distinguir tres grandes tipos de objetivos relacionados con:

- a) Defensa y promoción de los derechos de los docentes respecto de sus condiciones de empleo, trabajo y desarrollo profesional.
- b) Búsqueda del cambio y mejoramiento de la educación para transformar las relaciones sociales y culturales.
- c) Promoción de las transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales del país que faciliten el cambio educacional en el contexto de una sociedad democrática.

El siguiente diagrama da cuenta de los tres niveles de objetivos fundamentales de las organizaciones de profesores, referidos al personal docente, a la educación y a la sociedad; se trata de tres ámbitos interrelacionados e indisolubles en la práctica gremial o sindical.

Considerando nuestro interés en profundizar sobre cada uno de estos tipos de objetivos, esta Unidad está organizada de modo que sean presentados, primeramente, textos y actividades pedagógicas sobre cada uno de ellos para finalizar con actividades destinadas a facilitar una reflexión global.

Esta opción no significa, de manera alguna, que en la práctica gremial deban aislarse tales objetivos, pues uno de los problemas que presentan las organizaciones es precisamente la tendencia a parcializar su quehacer orientándolo solamente en función de uno de los objetivos o áreas mencionadas.

El gran desafío es, por el contrario, integrar en la acción gremial o sindical los diferentes objetivos que, en su conjunto, permiten cumplir una finalidad de cambio al servicio del docente, de la educación y de la sociedad. Esto supone desarrollar la organización a través de un trabajo sistemático y persistente que le permite movilizarse en torno a sus demandas y objetivos, lo cual implica, a su vez, una buena formación de sus miembros.

Para la discusión sobre los objetivos de cada organización, el punto de partida debe ser el análisis de la realidad del profesorado, de la propia organización, del sistema educacional y del contexto social en sus ámbitos económico, social, político y cultural. Es a esta realidad a la cual deben responder los objetivos de la organización.

Este tipo de análisis escapa a las posibilidades de este Libro—Guía, por cuanto implica referirse, obviamente, a la realidad particular de cada organización.

C) DESARROLLO DE LA UNIDAD

1. Defensa y Promoción de los Derechos de los Docentes respecto de sus Condiciones de Empleo, Trabajo y Desarrollo Profesional.

1.1. Aportes para el Estudio del Tema.

Tanto el análisis histórico como la experiencia cotidiana de la vida gremial o sindical nos muestran como evidente este primer objetivo de las organizaciones de docentes.

En efecto, en torno a la defensa de las condiciones de empleo y trabajo han surgido la mayoría de las organizaciones y dicha preocupación continúa siendo una motivación decisiva para la incorporación de miles de maestros a las organizaciones en nuestro continente.

Para poder analizar cómo cada organización encara este objetivo y la realidad misma de los docentes de cada país o región, es conveniente tener presentes algunos antecedentes y conceptos que iluminan la reflexión.

En primer término: ¿qué entendemos por condiciones de empleo, trabajo y desarrollo profesional?

Aunque se trata de conceptos estrechamente vinculados entre sí, imposibles de separar en la práctica del docente, podemos distinguirlos para efectos del análisis.

El término "condiciones de empleo" se refiere generalmente al contrato, remuneraciones y seguridad social, incluyendo aspectos tan importantes como las posibilidades de ascenso y promoción o la seguridad en el empleo.

Por su parte, las "condiciones de trabajo y desarrollo profesional" dicen relación con las circunstancias en que se desarrolla la función docente tales como la organización del trabajo escolar, las relaciones sociales al interior de la escuela, la distri-

bución del tiempo de trabajo, las posibilidades de perfeccionamiento y otros aspectos determinantes para una buena labor profesional.

Una segunda pregunta básica que nos debemos formular es **¿qué significa defender y promover los derechos de los docentes?** .

La respuesta a esta pregunta podemos procurarla en dos direcciones.

Por un lado, las organizaciones se preocupan de defender a los profesores o maestros en relación a los derechos que la legislación vigente les reconoce, tratándose en este caso de una defensa jurídica que a menudo permite evitar despidos o sanciones injustificadas.

En relación a esta defensa cobra gran importancia el estudio que todo dirigente debe hacer sobre la legislación laboral y educacional del país, tema que por su particularidad no podremos abordar en este texto.

También es necesario destacar la importancia de luchar contra la violación de los derechos humanos que inciden directamente en las condiciones de empleo, de trabajo y desarrollo profesional de los docentes.

Por otro lado, la defensa es insuficiente para una organización que considere que no todos los verdaderos derechos de los docentes están reconocidos en la legislación vigente. En este caso, se hace necesaria una lucha o movilización -cuyos resultados posiblemente serán de más largo plazo- orientada a crear nuevas normas y leyes que permitan el reconocimiento de tales derechos.

En síntesis, se trata de **defender a los trabajadores de la educación**, pero también de **conquistar nuevos derechos**.

Planteadas estas dos cuestiones previas, proponemos avanzar a través del conocimiento y análisis de algunas normas internacionales contempladas en las "Reco-

recomendaciones relativas a la Situación del Personal Docente” aprobadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el año 1966 (1).

Este documento responde a la preocupación de dichos organismos por los derechos humanos. En esta perspectiva sostienen que **no se puede separar la preocupación pedagógica de la situación social y económica del personal docente**, o en otras palabras, que las políticas educacionales deben considerar las condiciones de servicio del profesorado.

Al conocer la realidad del profesorado, en lo que se refiere a sus condiciones de empleo y trabajo, es posible apreciar la necesidad de superar tan graves problemas planteando normas y medidas comunes para todos los países, a pesar de la diversidad de sus leyes, costumbres y regímenes.

Este cuerpo de normas y medidas son recomendaciones para los gobiernos: no los obligan, sino que sólo los invitan a guiarse por ellas. No obstante, para los docentes organizados pueden constituirse en apoyo y respaldo a sus luchas reivindicativas.

Conozcamos algunas recomendaciones respecto a las condiciones de empleo:

a) Relativas a contratación y carrera profesional

Art. 38. “La política de contratación del personal docente debería definirse claramente en el nivel apropiado en colaboración con las organizaciones de educadores, y convendría establecer normas que definan las obligaciones y los derechos del personal docente”.

(1) OIT, UNESCO, “La Situación del Personal Docente”, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1984. Las citas de las Recomendaciones que más adelante se incluyen corresponden a esta publicación.

Art. 40. "El personal docente debería estar facultado para ascender de una categoría a otra, o bien de un nivel a otro, a condición de poseer las calificaciones referidas".

Art. 45. "La estabilidad profesional y la seguridad del empleo son indispensables tanto para el interés de la enseñanza como para el personal docente y deberían estar garantizadas incluso cuando se produzcan cambios en la organización, tanto del conjunto como de una parte del sistema escolar".

Art. 55. "El matrimonio no debería impedir a las mujeres obtener un puesto en la enseñanza y conservarlo. No debería tampoco afectar a su remuneración ni a sus condiciones de trabajo".

Estas recomendaciones pueden ayudar a formular interrogantes y/o a tomar conciencia de los problemas que existen respecto de la contratación y la carrera docente en cada país. Algunas preguntas podrían ser:

- ¿Hay problemas de discriminación con respecto a sexo, edad, ideología, factores raciales, sociales u otros? .
- ¿Cómo vela la organización de profesores por la seguridad laboral de sus miembros y de todos los profesores? .
- ¿Cómo enfrentar las amenazas o acciones represivas que pueden provenir del Estado o de los patrones? .
- ¿En qué medida influye la inestabilidad del empleo en el desempeño profesional? .
- ¿Cuáles han sido las luchas emprendidas por el Magisterio para conquistar algunos de estos derechos? .

b) Relativas a remuneraciones

Art. 115: "La retribución del personal docente debería:

i) estar en relación, de una parte, con la importancia que tiene la función docente, y por consiguiente aquellos que la ejerzan, para la sociedad y, de otra, con las responsabilidades de toda clase que incumben a los docentes desde el momento en que comienzan a ejercer;

ii) poderse comparar favorablemente con los sueldos de otras profesiones que exijan titulación análoga o equivalente; y

iii) asegurar un nivel de vida satisfactorio tanto para el personal docente como para sus familias, así como permitirle después los recursos necesarios para perfeccionarse o desempeñar actividades culturales y, por consiguiente, afianzar sus calificaciones profesionales".

Esta Recomendación, además de recoger aspiraciones compartidas por las organizaciones magisteriales, nos plantea interrogantes respecto a:

- ¿Cuál es la importancia que se le asigna a la función docente en nuestra sociedad? .
- ¿Qué razones existen para que las remuneraciones de los docentes sean inferiores a las de la mayoría de los profesionales? .
- ¿Hay diferencias de sueldos y/o garantías entre el maestro primario y el profesor secundario? ; si las hay ¿a qué se deben? .

c) Relativas a Seguridad Social.

Art. 126. "El personal docente debería estar protegido por medidas de seguridad social respecto de todos los riesgos (que figuran en el Convenio sobre la seguridad

social, 1952, de la Organización Internacional del Trabajo) como prestaciones de asistencia médica, enfermedad, desempleo y vejez, prestaciones por accidente de trabajo y prestaciones familiares".

Generalmente las leyes relativas a seguridad social en los países latinoamericanos han sido producto de grandes luchas de los docentes en conjunto con otros trabajadores de la sociedad. Es conveniente conocer esas leyes y exigir los derechos que ellas garantizan.

Por otra parte, es importante formularse preguntas tales como:

- ¿Qué medidas de seguridad social son necesarias en las circunstancias y realidad que estamos viviendo? .
- ¿Qué iniciativas propias sobre seguridad social ha asumido la organización (salud, préstamos, recreación, etc.)? .

Las Recomendaciones OIT-UNESCO que hemos citado se refieren, preferentemente, a las condiciones económicas o materiales del trabajo docente que obviamente son una base fundamental para que el educador pueda desempeñarse adecuadamente y preocuparse de mejorar la calidad de su quehacer pedagógico.

Sin embargo, existe también la esfera de las condiciones de trabajo y desarrollo profesional en la cual se incluyen diversos factores que inciden en la actividad docente, tales como:

- La organización del trabajo escolar;
- Las relaciones sociales al interior de la escuela y los márgenes de participación;
- La distribución del tiempo del trabajo;
- Las posibilidades de perfeccionamiento profesional;
- Los espacios de creatividad, responsabilidad y autonomía profesional;
- Los instrumentos o condiciones materiales destinados a facilitar el trabajo del docente (material pedagógico, construcciones, etc.).

Retomando las Recomendaciones OIT–UNESCO es importante analizar las siguientes:

a) Relativas a condiciones materiales.

Art. 88. 1) “Las autoridades deberían suministrar a los educadores y a los alumnos materiales pedagógicos modernos. Estos materiales no deberían considerarse como substitutivos del personal docente, sino como modo de mejorar la calidad de la enseñanza y de extender al mayor número de alumnos los beneficios de la educación.

2) Las autoridades deberían fomentar las investigaciones relativas al empleo de este material y alentar al personal docente a participar activamente en dichas investigaciones”.

Art. 108. “Los edificios escolares deberían reunir las necesarias garantías de seguridad, resultar agradables por su concepción de conjunto y ser de uso funcional. Deberían ser aptos no sólo para una enseñanza eficaz sino también para las actividades extraescolares y comunitarias, especialmente en las regiones rurales”.

Art. 109. “Las autoridades deberían cuidar que los edificios escolares se mantengan adecuadamente, a fin de que no constituyan una amenaza para la salud o la seguridad de los alumnos o del personal docente”.

Los artículos anteriores nos sugieren diversas preguntas para una discusión sobre nuestras realidades educacionales. Entre otras, cabe plantearse:

- ¿Existe una real preocupación por suministrar materiales pedagógicos adecuados? .
- ¿Qué participación real tienen los docentes en el diseño de materiales e implementos pedagógicos o de construcciones escolares? .
- ¿De qué manera las condiciones materiales condicionan el rol del docente? .

b) Relativas a horas de trabajo.

Art. 90. "Al fijar las horas de trabajo del personal docente, deberían tomarse en cuenta todos los factores que determinan el volumen de trabajo total de dicho personal, como:

a) El número de alumnos de los cuales el educador ha de ocuparse durante la jornada y durante la semana;

b) la conveniencia de disponer del tiempo necesario para el planeamiento y la preparación de las lecciones, así como para la corrección del trabajo de los alumnos;

c) el número de clases diferentes que el educador ha de impartir cada día;

d) el tiempo que se exige al personal docente para que participe en investigaciones, en actividades complementarias del programa escolar y para vigilar y aconsejar a los alumnos;

e) el tiempo que conviene conceder al personal docente para informar a los padres de los alumnos sobre el trabajo de sus hijos y tener consultas con ellos".

La forma como se organiza la actividad del docente determina, en gran medida, la calidad del trabajo y las posibilidades de un buen desempeño profesional.

Aquí cabe preguntarse acerca de:

- ¿Qué demandas son factibles en los países latinoamericanos donde los fondos destinados a educación nunca han sido suficientes? .
- ¿Debe ser una bandera de lucha del magisterio la demanda por un mayor presupuesto nacional en gastos educacionales? .

Es importante, además, reflexionar sobre las consecuencias que tiene para el do-

cente y su rendimiento pedagógico una sobrecarga de horas de clase, el frecuente desempeño en dos o más escuelas, la atención de muchos alumnos, la falta del tiempo necesario para investigar y preparar clases, la falta de tiempo y recursos para perfeccionarse, el tipo de relaciones autoritarias al interior del sistema educativo, etc.

Problemas de esta naturaleza pueden determinar la aparición de actitudes no deseadas por el propio docente, pero que son las consecuencias de un sistema que las engendra, tales como: hacer clases rutinarias; tomar medidas represivas con los alumnos; culpar a los padres de los problemas de los niños; cumplir funciones sin cuestionar, asumiendo el rol de funcionarios o burócratas de la enseñanza; o caer en un tecnicismo que pierde de vista los fines de la educación.

Así se va produciendo muchas veces una frustración que influye en la desvalorización del rol docente con graves consecuencias para todo el sistema educativo.

En general, es posible que la problemática de las condiciones de trabajo y desarrollo profesional sea menos tangible para el profesor que las condiciones de empleo. Pero frente a este tipo de situaciones, que en cada país se expresan de distinta manera, las organizaciones de docentes han asumido un papel y debieran continuar incorporándolo con creciente énfasis en el sentido de demandar una modificación de estas condiciones. Es importante, al respecto, la creación de espacios para discutir este problema y buscar formas de resolverlo.

Esto nos obliga a plantearnos el problema de la función social del docente. Por un lado, algunos lo definen como un "trabajador de la educación" y de la cultura que comparte la situación del conjunto de los trabajadores, pero con un ámbito de acción y una responsabilidad social específica. A partir de esta especificidad, otros prefieren identificarlo como un "profesional de la enseñanza", término que los primeros rechazan por entender que esta calidad lo asocia al profesional liberal, es decir, a un desarrollo individual que busca más el prestigio y el poder económico-social que el servicio a la comunidad. Sin entrar en esa discusión, es claro que

hay una necesidad de garantizarle al docente las condiciones para que su función educativa se pueda desarrollar adecuadamente, a fin de que pueda ir transformándose en un **especialista de los procesos de enseñanza - aprendizaje**, siendo éste su aporte específico al desarrollo del conjunto de la sociedad.

Dicho en otras palabras, no es suficiente para un país tener la cantidad de docentes necesarios para atender a toda la población en edad escolar, ni asignarles remuneraciones y condiciones materiales satisfactorias, sino que debe posibilitárseles un desarrollo en cuanto trabajadores o profesionales de la educación que **permita resolver los problemas cualitativos de la enseñanza**. Al referirnos a aspectos cualitativos no estamos considerando una dimensión puramente técnica sino una preocupación por una formación integral que le permita al sujeto participar de manera activa, consciente y crítica en la construcción de una sociedad más justa.

Es aquí donde el perfeccionamiento docente puede jugar una función de especial relevancia. En efecto, hemos reiterado la importancia del perfeccionamiento para que el docente pueda no solamente superarse en forma individual, sino que también contribuir a un cambio cualitativo y profundo de la actividad educativa. De este modo, el perfeccionamiento debería plantearse como una actividad colectiva de reflexión crítica sobre la práctica docente que permita identificar los problemas principales y abordarlos en conjunto a través de un estudio que se oriente hacia una transformación del quehacer pedagógico. Es decir, no se trata de concebir un perfeccionamiento puramente teórico, académico o técnico sino que una actividad en la cual conocimiento y acción educativa se interrelacionen estrechamente.

1.2. Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 1

REFLEXIONEMOS SOBRE EL ROL DOCENTE

Propósito

Promover una reflexión grupal sobre la función social del docente y el problema de la devalorización del rol docente.

Procedimiento

1. *Se discute en pequeños grupos en torno a las siguientes preguntas:*
 - a) *¿Existe una desvalorización del rol del profesor en nuestra sociedad?*
 - b) *¿Cómo afecta al trabajo del profesor el hecho que la función docente esté bien o mal conceptuada?*
 - c) *¿Cómo se podría enaltecer la función del profesor ante la sociedad?*
2. *Se comparten en un plenario las respuestas de los grupos.*

hay una necesidad de garantizarle al docente las condiciones para que su función educativa se pueda desarrollar adecuadamente, a fin de que pueda ir transformándose en un **especialista de los procesos de enseñanza - aprendizaje**, siendo éste su aporte específico al desarrollo del conjunto de la sociedad.

Dicho en otras palabras, no es suficiente para un país tener la cantidad de docentes necesarios para atender a toda la población en edad escolar, ni asignarles remuneraciones y condiciones materiales satisfactorias, sino que debe posibilitárseles un desarrollo en cuanto trabajadores o profesionales de la educación que **permita resolver los problemas cualitativos de la enseñanza**. Al referirnos a aspectos cualitativos no estamos considerando una dimensión puramente técnica sino una preocupación por una formación integral que le permita al sujeto participar de manera activa, consciente y crítica en la construcción de una sociedad más justa.

Es aquí donde el perfeccionamiento docente puede jugar una función de especial relevancia. En efecto, hemos reiterado la importancia del perfeccionamiento para que el docente pueda no solamente superarse en forma individual, sino que también contribuir a un cambio cualitativo y profundo de la actividad educativa. De este modo, el perfeccionamiento debería plantearse como una actividad colectiva de reflexión crítica sobre la práctica docente que permita identificar los problemas principales y abordarlos en conjunto a través de un estudio que se oriente hacia una transformación del quehacer pedagógico. Es decir, no se trata de concebir un perfeccionamiento puramente teórico, académico o técnico sino que una actividad en la cual conocimiento y acción educativa se interrelacionen estrechamente.

1.2. Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 1

REFLEXIONEMOS SOBRE EL ROL DOCENTE

Propósito

Promover una reflexión grupal sobre la función social del docente y el problema de la devalorización del rol docente.

Procedimiento

1. *Se discute en pequeños grupos en torno a las siguientes preguntas:*
 - a) *¿Existe una desvalorización del rol del profesor en nuestra sociedad?*
 - b) *¿Cómo afecta al trabajo del profesor el hecho que la función docente esté bien o mal conceptuada?*
 - c) *¿Cómo se podría enaltecer la función del profesor ante la sociedad?*
2. *Se comparten en un plenario las respuestas de los grupos.*

ACTIVIDAD Nº 2

¿CUALES SON NUESTRAS CONDICIONES DE EMPLEO?**Propósito**

Reflexionar, grupalmente, sobre la realidad de los docentes de un país, región, provincia o localidad en cuanto a las condiciones de empleo, específicamente de contrato, remuneraciones y seguridad social.

Procedimiento

1. *Se forman pequeños grupos y se discute procurando completar el cuadro que viene a continuación de la siguiente forma:*
 - *En la columna 1, se mencionan los principales problemas.*
 - *En la columna 2, se indican los factores de orden externo que provocan cada uno de los problemas.*
 - *En la columna 3, se realiza lo mismo, pero con referencia a factores internos del magisterio y de sus organizaciones.*
 - *En la columna 4, se sugieren acciones que las organizaciones podrían realizar para resolver los problemas señalados.*
2. *En un plenario se comparten las visiones de los diferentes grupos, construyendo una síntesis colectiva.*

1 PRINCIPALES PROBLEMAS	2 FACTORES EXTERNOS (Económicos, sociales, políticos, culturales)	3 FACTORES INTERNOS (Del magisterio y sus or- ganizaciones)	4 ACCIONES POSIBLES

ACTIVIDAD Nº 3

**¿QUE PODEMOS HACER FRENTE A NUESTRAS ACTUALES
CONDICIONES DE TRABAJO Y DESARROLLO PROFESIONAL?****Propósito**

Reflexionar sobre los problemas y acciones posibles a realizar y que se relacionan con las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los docentes.

Procedimiento

Este ejercicio está concebido para realizarlo en dos sesiones, debiendo ser adaptado en el caso de disponerse solamente de una sesión.

Se sugiere trabajar en la primera sesión, del punto 1 al 5 y, en la segunda sesión, del punto 6 al 8.

- 1. Se confecciona, en grupos pequeños, una relación de los problemas más graves relacionados con las condiciones de trabajo y desarrollo profesional.*
- 2. Cada grupo selecciona 4 problemas que le parezcan más relevantes y los grafica por medio de un "collage" o dibujo en un papel grande.*
- 3. Se hace la reunión plenaria donde cada grupo explica brevemente lo que quiso expresar a través de los dibujos o "collages".*
- 4. Se seleccionan los problemas que, a juicio del conjunto de los participantes, son más importantes de ser abordados en discusión posterior (se seleccionan tantos temas como grupos existan). Es importante especificar el tema a abordar para poder pensar en planteamientos alternativos.*

5. Se sortea el tema que debe asumir cada grupo. Los grupos se organizan preparándose para la próxima sesión: se distribuyen tareas a fin de reunir mayor información y material.
6. Cada grupo discute acerca de cómo se podría abordar el tema o problema. Por ejemplo, si se elige el tema de perfeccionamiento, los integrantes discuten acerca de qué tipo de perfeccionamiento podría ayudar a desarrollar una práctica democrática al interior de la sala de clases. Finalmente, el grupo hace una proposición.
7. Cada grupo confecciona un material educativo o de difusión para comunicar la proposición alternativa que ha elaborado.
8. Se presentan los materiales educativos al plenario y se evalúan.

ACTIVIDAD Nº 4**¿CUAL ES EL APORTE DEL DOCENTE
A LA SOCIEDAD?****Propósito**

Reflexionar acerca del aporte específico del docente en la sociedad y las dificultades para poder concretarlo.

Procedimiento

1. *Se discute en pequeños grupos en torno a las siguientes preguntas:*
 - a) *¿Cuál es el aporte específico de los docentes en la formación de una sociedad más justa y democrática?*
 - b) *¿Cuáles son los principales obstáculos personales, institucionales y sociales para asumir el rol deseado? (Analizarlo a partir de la propia práctica).*
2. *Cada grupo escribe una síntesis de su reflexión.*
3. *Los grupos intercambian sus conclusiones por escrito, las que se colocan en papeles para ser leídas por todos los participantes.*

ACTIVIDAD N° 5

**ELABOREMOS UN PETITORIO
O PLIEGO DE PETICIONES****Propósito**

Discutir sobre diversas formas de elaborar petitorios o pliegos de peticiones adecuados a los problemas y aspiraciones de la organización.

Procedimiento

1. Se elaboran petitorios o pliegos de peticiones, en pequeños grupos. Los documentos no deberán exceder de 3 páginas.

Para ello es preciso tener presente:

- los principales problemas que afectan al profesorado;*
- el orden de prioridad de los mismos;*
- las soluciones que interpreten realmente a las bases y que tengan prosibilidad de ser satisfechas en una proporción significativa.*

2. Se intercambian los documentos en un plenario y se realiza una discusión sobre los mismos.

2. Búsqueda del Cambio y Mejoramiento de la Educación para transformar las Relaciones Sociales y Culturales.

2.1. Aportes para el Estudio del Tema.

"La lucha por mejorar la situación económica es solamente una dimensión de la lucha magisterial. El maestro debe dar cuenta al pueblo de la seriedad y dedicación como educa a los hijos del pueblo". (1).

Hemos querido introducir el estudio de este segundo objetivo de las organizaciones con este párrafo que nos muestra la complementariedad de los propósitos relacionados con la situación del docente, la educación y la sociedad.

Si las organizaciones solamente se preocuparan de las condiciones de empleo y trabajo, descuidarían lo que da sentido a la función del docente: su quehacer educativo. No es suficiente dejar esta responsabilidad en las manos del profesor o maestro, o confiar sólo en el apoyo y control que pueda recibir de las diferentes autoridades educacionales. La organización debe preocuparse de que la acción educativa de sus asociados se desarrolle adecuadamente dentro de los marcos de una concepción educacional compartida.

Las organizaciones de docentes de América Latina han hecho, de diversas formas, diagnósticos y análisis de la realidad educacional de sus países constatando tanto déficits importantes en la cobertura, como desigualdades sociales e inadecuación de las estructuras, planes y programas en relación con las necesidades de las grandes mayorías de la población.

No obstante, existe cierto consenso de que estamos frente a un área de objetivos que debería ser profundizada para lograr que las organizaciones de docentes asuman un papel protagónico en la gestación de una educación democrática.

(1) Cuadernos Sindicales, "Educación y Lucha", N^o 5, Lima, Septiembre, 1985.

Asimismo, se plantea el desafío de promover que los docentes, desde sus respectivos establecimientos, puedan contribuir al cambio educativo, vale decir, participar conscientemente y no ser meros instrumentos de políticas impuestas. Es importante, por lo tanto, que la organización tenga equipos dedicados a reflexionar e impulsar la discusión del problema educacional.

El tema educacional podemos abordarlo desde tres niveles: de la escuela, del aula y del sistema educacional. Sabemos que en realidad éstos no se pueden separar, ya que el sistema educacional es una totalidad. En efecto, si hablamos del aula, lo hacemos en directa relación con la escuela y el sistema en su conjunto; si proponemos elaborar políticas educacionales, tenemos que abordar los problemas del aula, de la escuela y del sistema en general.

2.1.1. Situación del aula.

La realidad cotidiana de la práctica de la sala de clases no puede ser ajena para una organización de docentes.

Probablemente, conocemos el caso de alguien que participa activamente en la vida sindical, que lucha por una educación democrática y renovada y que simultáneamente realiza una actividad pedagógica de tipo tradicional y autoritario. Tras esta situación se puede percibir la tendencia a pasar desde las reivindicaciones económicas a una preocupación por las políticas educacionales, descuidando el lugar donde éstas se concretan, es decir, el aula.

Como fruto de lo anterior ocurre lo siguiente: por un lado, se descuida el cambio educacional efectivo en el aula y, por otro, se proyecta una imagen negativa del dirigente o militante de la organización en cuanto manifiesta una inconsecuencia entre su discurso y su práctica.

Para evitar esos efectos, es importante una búsqueda decidida —por parte de las organizaciones— de un cambio en el quehacer pedagógico en el aula a partir de una reflexión crítica que sea realizada por los maestros a través de procesos grupales.

Intentando contribuir a dicha reflexión, proponemos este texto que contiene algunas conclusiones de un estudio sobre la realidad vivenciada en una escuela primaria:

**La Cultura Escolar
¿responsable del
tracaso?**

"Los contenidos aparecen desconectados de la experiencia. Se aprende a través de lo que dicen los profesores y los textos. No se observa en la escuela y el maestro interés por la cultura popular ni por incorporar las vivencias de los alumnos como motivación o base para el aprendizaje. Muchos de los elementos de la cultura de los alumnos, de sus familias y de su clase social son reprimidos, desacreditados o ignorados en beneficio de la imposición de las pautas culturales de la clase media (las del profesor o del programa escolar). Este distanciamiento, entre otros efectos, contribuye a quitarle sentido al aprendizaje convirtiéndolo en un formalismo vacío.

Ligado a los procesos de enseñanza-aprendizaje aparecen las formas de socialización que la escuela exige para su normal funcionamiento, entre las cuales cabe destacar la pasividad y la sumisión. La adaptación a las normas constituye un proceso que el profesor va desarrollando explícita e implícitamente y permea todas las actividades que se desarrollan en la escuela. La aceptación y cumplimiento de las normas es uno de los requisitos básicos para tener éxito en la escuela.

Las normas que adquiere el proceso de enseñanza requieren la imposición de una disciplina rígida y autoritaria. Las normas son definidas e impuestas por la escuela y el profesor.

La clave para distinguir entre alumnos 'normales' y alumnos condenados al fracaso, parece estar en que el patrón de 'normalidad' se confunde con adaptación a la rutina escolar, capacidad para mantener una conducta pasiva para aprender a comportarse según las pautas fijadas por el profesor y esperadas por él; ausente de este patrón es el principio de adaptar el proceso de enseñanza-aprendizaje a las diferencias individuales. Todo alumno que tiene ritmos diferentes de aprendizaje, o comportamientos excéntricos, que crea fricciones al fácil cumplimiento de la ruti-

na, es identificado como 'problemático', pero en vez de ser recuperado para el aprendizaje es alejado del mismo.

A pesar de su discurso 'universalista', de ciclo común y obligatorio, la escuela no se juega por impedir el fracaso de los niños negativamente discriminados; no se prioriza la solución del problema de los candidatos al fracaso sino la mantención de la 'normalidad'; es decir, la atención a los niños sin problema de aprendizaje.

La escuela y el maestro no muestran capacidad autocrítica. Para ellos, los problemas y el fracaso se originan en el alumno -en su sustrato biológico o psicológico- o en el ámbito familiar o comunitario" (1).

Frente a esta realidad, donde los profesores no son ni los únicos ni los más responsables, es importante pensar en prácticas alternativas para enfrentar los procesos de enseñanza-aprendizaje. El profesor se encuentra ante el desafío de iniciar una práctica congruente con su discurso, lo que tiene una proyección social significativa.

2.1.2. Situación de la Escuela.

De alguna manera al plantear el problema del aula se está abordando el tema de la escuela como leímos en el texto anterior.

La escuela es una institución que, como parte de la sociedad, intenta reforzar el proceso de consolidación o mantención de la hegemonía de una clase social.

El texto siguiente intenta explicarnos la racionalidad de esta realidad que se vive en la escuela desde el punto de vista de la estructura social.

(1) G. López; J. Assaí; E. Neumann, "La Cultura Escolar, ¿Responsable del Fracaso?", p. 361-362, PIIE, 1984.

"Sometida a la lógica del trabajo, la escuela -por sus mecanismos de selección y de exclusión- refleja y refuerza la jerarquización de la sociedad:

- por un lado, en las universidades e institutos tecnológicos, se forman especialistas supercalificados -investigadores, ingenieros, planificadores, profesores o médicos- de cuya competencia va a depender el destino de los demás y el 'progreso' de todos;

- por otro lado, en cuanto existan empleos no calificados o que requieren de una calificación mínima para ser desempeñados, la escuela producirá también su 'residuo'. Es decir, personas que, habiendo fracasado en sus estudios y habiendo sido convencidas de que el fracaso se debe a su propia inferioridad, no tendrán otra alternativa que ocupar los empleos menos interesantes y también, 'naturalmente', peor remunerados.

Al proveer de conocimientos y diplomas a una minoría y negarlos a la mayoría, al favorecer una sola forma de cultura, la de los privilegiados, en detrimento de aquella del medio popular, al convencer a cada uno de la justicia del proceso de selección, la escuela convierte en normal e inevitable esta separación de la sociedad entre la minoría que piensa, dirige, administra, controla y la mayoría que ejecuta, obedece, se somete. (1).

El texto anterior pone de manifiesto la función que la sociedad le asigna a la institución escolar en orden a transmitir y reafirmar una ideología y un conjunto de valores que justifiquen las relaciones de dominación.

Sin embargo, la escuela es también un campo de discusión y creación ideológico-cultural donde las personas pueden aprender a pensar críticamente y a relacionarse de manera solidaria.

(1) Hayer, Bakette; Ceiron, Claudius; Darcy de Oliveira, Miguel; Darcy de Oliveira, Rosiska, "Ciudadano Escola", Editora Brasiliense, 5a. edición, Sao Paulo, Brasil, 1980; pp. 93-97. (Traducción del texto en portugués).

Para aquellas mayorías socialmente excluidas y dominadas, la escuela en virtud de sus contradicciones, ofrece también una posibilidad de apropiarse de un lenguaje y de conocimientos que pueden contribuir para su constitución en sujetos de un cambio social.

Es así como, a pesar de las limitaciones existentes e impuestas por el sistema educativo, muchos docentes intentan, en las más diversas regiones y localidades, realizar una actividad pedagógica caracterizada por una nueva relación con los alumnos que favorezca la creatividad, la actitud crítica, la autonomía y la solidaridad; en síntesis, buscan la formación de alumnos que no sean seres sumisos, sino sujetos conscientes que construyen su propia historia. A modo de ejemplo, podemos destacar los casos en que se procura contrastar situaciones contempladas en los textos con la realidad que viven los alumnos; la orientación que se puede prestar para la formación de una organización de los estudiantes como una instancia formativa; o la reflexión crítica sobre la vigencia de los derechos humanos en el país.

Al emprender este camino, el educador enfrenta no solamente las dificultades que le impone un sistema educacional resistente a los cambios, sino también la visión conservadora que, con frecuencia, la familia y la comunidad tienen sobre lo que debe ser la escuela y la educación.

Una condición para poder desarrollar una acción pedagógica diferente es que los docentes analicen su propia práctica y los mecanismos que operan al interior de la escuela como una manera de proponerse un cambio dentro de los límites y espacios que la realidad escolar y social les permiten, involucrando al conjunto de la comunidad escolar.

Este tipo de esfuerzos por renovar la actividad pedagógica tendrá mayor posibilidad de éxito si cuenta con el respaldo y apoyo de la organización, pues así el maestro no se sentirá aislado en sus afanes. Es así como algunas organizaciones de profesores han promovido al interior de ellas, movimientos de renovación pedagógica.

2.1.3. *Sobre el Sistema Educativo*

El ámbito de preocupaciones de las organizaciones de docentes no se agota en el aula ni en la escuela, sino que abarca, evidentemente, la totalidad del sistema educativo.

Por sistema educativo entendemos el conjunto de instituciones, estructuras orgánicas, normas, ritos y costumbres ordenados en función de la reproducción de la cultura en el marco de una sociedad determinada. Si bien el sistema educativo está condicionado por el carácter y la estructura de la sociedad, también es cierto que puede contribuir a su modificación. Al interior del sistema educativo, existen contradicciones y fuerzas antagónicas, verificándose una lucha ideológica de cuya resolución depende que el sistema educativo permita mayores o menores espacios de crítica al orden social vigente.

Sin lugar a dudas, una solución que abarque la globalidad del sistema educacional supone un proyecto político de cambio social como también un cambio, a nivel de la conciencia y de la práctica, de los educadores. Esto requiere la existencia de un proyecto educacional alternativo coherente con el tipo de sociedad que se desea construir. Si el sistema educativo en la mayoría de los países capitalistas responde a la actual sociedad de clases y al sistema de producción capitalista, cabe hacerse la siguiente pregunta ¿cuál es la educación que se quiere para la nueva sociedad?. Tener respuestas para esta pregunta permite ir avanzando hacia la construcción de una nueva educación, aún dentro de los espacios que las actuales condiciones permitan.

De lo anterior puede desprenderse la necesidad de que las organizaciones del magisterio se preocupan de las políticas educacionales del Estado, asumiendo una posición crítica frente a ellas y elaborando planteamientos alternativos.

Por política **educacional** se entiende:

"... el discurso que pretende tener una fuerza normativa para las acciones educativas, las que deben encuadrarse dentro de las directivas y limitaciones que ella impone. La política educacional representa la voluntad política de un gobierno de emprender ciertas acciones educacionales y continuar u omitir otras. En este sentido constituye un conjunto orgánico de definiciones que tienen por objeto regir la acción educacional del sistema educativo de un país o región, por un período prolongado del tiempo". (1).

Para el análisis de las políticas educacionales es posible considerar tres aspectos: (2)

- el objetivo fundamental, que se refiere a la función que se le asigna al sistema educativo, es decir, su ubicación dentro del proyecto social, económico, político y cultural;
- los objetivos generales, que definen el acceso y permanencia; el tipo de formación y el tipo de control estatal;
- el papel que le corresponde al sector docente y al conjunto de los trabajadores de la educación en la planificación, ejecución y evaluación de la política.

En relación a este último aspecto, cabe plantearse no sólo el diagnóstico del papel que le es asignado al sector docente, sino también cómo éste, a través de su organización, puede reivindicar una participación activa que le permita a su vez incidir en los objetivos generales y en el objetivo fundamental.

(1) Vera, Rodrigo, "El Proyecto Educacional de la Teoría del Desarrollo". Santiago, PIIE, 1985.

(2) El esquema siguiente está basado en el documento recién citado.

Por otra parte, la organización docente debe analizar el papel que le cabe al conjunto de la comunidad escolar y a la comunidad nacional en la determinación de la política educacional y en el funcionamiento del sistema escolar.

A partir de un diagnóstico de la realidad educacional, que comprenda un análisis de las políticas vigentes y de cómo éstas se traducen en la práctica, la organización docente puede elaborar propuestas alternativas coherentes con una concepción de una educación democrática abierta a todos los sectores sociales.

Tales propuestas deben referirse a los principales problemas de la educación según la percepción de los maestros, los cuales varían obviamente según cada realidad y contexto histórico.

A modo de una pauta general, que debe ser especificada y enriquecida por cada organización, enumeramos a continuación algunos temas o aspectos centrales de una política educacional:

- A. Cobertura y distribución de los servicios educacionales.
 1. Crecimiento o expansión del sistema educacional.
 2. Financiamiento y recursos (obtención, administración).
 3. Distribución social de los recursos (recursos por alumnos; asistencialidad, desigualdad educativa).
 4. Educación y empleo.
- B. Aspectos Cualitativos y Curriculares.
 5. Planes y programas de estudio (quiénes los elaboran; cómo se elaboran; objetivos de formación).
 6. Rol del profesor en el aula, en la escuela y frente a la comunidad.
 7. Formación del docente y perfeccionamiento.
 8. Desarrollo cultural (los medios de comunicación social, valorización y desarrollo de la cultura popular, grupos indígenas y otros).

- C. Estructura Administrativa y del Sistema Escolar.
9. Administración y funcionamiento del sistema educacional (legislación; descentralización; organización; planificación; supervisión; etc.).
 10. Organización del sistema al interior de la escuela (estructura organizativa; rol de cada estamento: profesores, alumnos, comunidad; organización del trabajo de los docentes; mecanismos de control).
 11. Carrera docente (normas de ascensos, estabilidad laboral, perfeccionamiento, etc.).

Estos elementos que hemos enumerado son algunos de los aspectos importantes a tomar en cuenta en la elaboración de políticas educacionales.

El gran valor y fuerza que pueden tener las propuestas de las organizaciones magisteriales radica en su gestación desde las bases, incorporando las percepciones y aspiraciones de los docentes que viven diariamente la problemática educacional en directa relación con los alumnos, los padres y la comunidad.

A partir de dicha visión, las organizaciones están en condiciones de definir una posición referida al objetivo fundamental y a los objetivos generales de política educacional, así como el papel que le corresponde al sector docente en el sistema escolar. Esta posición claramente asumida debe ser capaz de comprometer y movilizar al conjunto de la organización en torno a un cambio sustancial en las relaciones sociales y culturales de dominación imperantes en la mayor parte de los países latinoamericanos.

2.2 Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 6

EJERCICIO SOBRE EL ROL DE LA ESCUELA

Propósito

Realizar una reflexión grupal acerca de la realidad escolar y de las posibilidades de promover un cambio de la misma a través de un foro-panel.

Procedimiento

La reflexión debe referirse tanto al texto citado (págs. 32 - 33) como a la experiencia docente.

1. Se forman grupos de 6 a 8 personas (necesariamente deben ser tres o más grupos).

- Un grupo se prepara para asumir la posición de que la escuela es esencialmente transmisora de la ideología dominante. Se debe fundamentar demostrando cómo se manifiesta dicha transmisión en la práctica cotidiana de la escuela. Se eligen dos portavoces del grupo.*
- Un grupo se prepara para asumir la posición de que la escuela es una institución donde existen culturas o ideologías en conflicto, en igualdad de condiciones. Se debe fundamentar demostrando cómo se da en la práctica cotidiana de la escuela. Se eligen dos portavoces del grupo.*
- Los demás grupos se preparan para hacer preguntas fundamentadas en experiencias concretas o en el texto.*

2. Se inicia el Foro moderado por un coordinador.

3. Terminadas las exposiciones de los panelistas, se formulan las preguntas.

4. Una vez terminada la discusión, el coordinador hace una síntesis de los principales acuerdos a los que se ha llegado.

REFLEXION SOBRE EL SISTEMA EDUCACIONAL**Propósito**

Discutir acerca de los principales problemas que afectan al sistema educacional en el respectivo país, región o provincia, según el nivel que corresponda, así como acerca de la posición que la organización debería asumir.

Procedimiento

1. *En un trabajo de grupos, se señalan los principales problemas del sistema educacional.*
2. *De ellos, se eligen tres y se discute la posición que la organización debiera asumir como respuesta a los problemas planteados.*
 - *Al señalar los problemas se recomienda tener presente los temas de política educacional y cómo éstos se llevan a la práctica.*
 - *Respecto de las posiciones de la organización, es importante considerar el papel que le cabe a los diferentes actores: Estado, profesorado, comunidad.*
3. *Las conclusiones del grupo se escriben en un papelógrafo (ver modelo).*

PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SISTEMA EDUCACIONAL	POSICION A SER ASUMIDA POR LA ORGANIZACION

4. En un plenario, se comparten las conclusiones de los grupos.

**EJERCICIO DE ELABORACION DE
PLANTEAMIENTOS EDUCACIONALES****Propósito**

Desarrollar la capacidad de elaboración de planteamientos educacionales a través de la preparación de una declaración pública.

Procedimiento

- 1. En pequeños grupos, se analiza un problema educacional relevante del país, provincia o localidad.*
- 2. Se elabora una declaración pública con una posición sobre el tema discutido en los términos en que podría entregarse a los medios de comunicación. Se sugiere considerar para la elaboración:*
 - planteamiento claro del problema;*
 - análisis del mismo;*
 - alternativas de solución propuestas;*
 - acciones que el profesorado puede o debe emprender.*
- 3. En un plenario, se intercambian las declaraciones y se analizan desde el punto de vista del contenido y de la forma.*

3. Promoción de las Transformaciones Sociales, Económicas, Políticas y Culturales del País que faciliten el Cambio Educativo en el contexto de una Sociedad Democrática.

3.1. Aportes para el Estudio del Tema.

Al iniciar el análisis de esta tercera línea de objetivos de las organizaciones de docentes, es importante recordar que existe una correlación entre la educación y el conjunto de una sociedad históricamente determinada. Asimismo, es necesario tener presente que las políticas educacionales no se definen ni pueden comprenderse en sí mismas, pues cualquiera modificación en la estructura o expansión del sistema educacional está en directa relación con la base material de la sociedad.

Las políticas educacionales son administradas por el Estado, el cual está condicionado tanto por la voluntad de la clase dominante, como por la acción de los otros sectores sociales y más específicamente, por la práctica social de los agentes que intervienen en el sistema educativo. Es por ello que la acción de los docentes organizados adquiere especial importancia en cuanto aborda tanto los problemas específicamente educativos como los de orden socio-político.

Es frecuente escuchar el argumento de que las organizaciones magisteriales debieran preocuparse solamente de los problemas laborales del docente y de la realidad educacional, pero que no les compete ocuparse de los problemas de la sociedad global. Según esta posición, estos últimos constituyen un campo exclusivo de los políticos y científicos sociales.

Frente a este razonamiento se nos presenta la constatación histórica de que los maestros organizados se han preocupado frecuentemente acerca de los problemas sociales, en especial, de la situación de los sectores más pobres. La justificación de esta actitud reside en una conciencia clara de la estrecha interrelación e interdependencia entre los problemas del docente, de la educación y de la sociedad.

En las páginas anteriores hemos analizado dicha interrelación. Hemos visto, en efecto, cómo la educación en América Latina ha sido utilizada por las clases do-

minantes para legitimar desigualdades sociales existentes y para afianzarse en el poder introduciendo su propia cultura en los sectores populares, promoviendo así el conformismo frente a la situación vigente.

Sin embargo, así como hemos reiterado esta función de la educación al servicio de un sistema, hemos visto también la ambivalencia del fenómeno educativo en cuanto es capaz de promover y anticipar determinados cambios a nivel de la sociedad.

Esto significa que las organizaciones no sólo deben buscar un cambio social para hacer posible el surgimiento de una nueva educación, sino que, al mismo tiempo, deben **promover ciertas transformaciones en el sistema educativo que constituyen factores o fuerzas de cambio social**. Por ejemplo, si los docentes logran impulsar relaciones más democráticas en la vida escolar, de algún modo van anticipando una democracia más profunda e integral en el conjunto de la sociedad.

Así como el cambio y mejoramiento de la educación está estrechamente ligado con la transformación de la sociedad, también lo están las condiciones de empleo, trabajo y desarrollo profesional del docente.

En efecto, cualquier modificación significativa en la situación económica, social y del desarrollo profesional del docente implica alterar políticas económicas, de remuneraciones y de distribución de ingresos, de manera que si una organización no está dispuesta a buscar cambios en este plano está condenada a aceptar una mantención de las condiciones de empleo y trabajo imperantes. Por otro lado, las políticas económicas son dependientes de un determinado ordenamiento social que precisa ser modificado para que el docente pueda desempeñar el papel que le corresponde en una sociedad que valore realmente la educación, no sólo de las minorías sino de toda la población.

Desde otro ángulo, podemos señalar que si se logran mejorar sustantivamente las condiciones económicas, laborales y profesionales del maestro, se podría con-

tribuir eficazmente al cambio educacional y, por tanto, social. En efecto, el docente podría estar en mejor disposición para ejercer su actividad pedagógica en forma seria y responsable, lo que favorecería a las grandes mayorías socialmente postergadas que siempre han recibido una formación deficiente. Esta mejor formación podría favorecer la incorporación de estos sectores sociales como protagonistas de procesos de transformación.

En definitiva, considerando la relación entre los problemas del docente y de la educación con la estructura global de la sociedad, aparece justificada la afirmación de que la búsqueda de una transformación social constituye uno de los grandes objetivos de las organizaciones de docentes. **Luchar por una nueva educación o por un mejoramiento real de la situación del profesorado implica promover un cambio social.** El compromiso de los docentes no es, por lo tanto, sólo con la educación considerada en forma aislada, sino con la construcción de un nuevo orden social más justo donde se respeten todos los derechos del hombre, incluida la educación.

Si bien puede resultar relativamente fácil lograr un consenso en torno a la necesidad del cambio social para mejorar las condiciones del docente y de la educación, tal vez resulte más discutible para algunos, el papel que las organizaciones deben jugar en la consecución de dicho cambio.

En este sentido, es importante reflexionar sobre la necesidad de que los cambios sociales no sean sólo modificaciones estructurales diseñadas por planificadores y conquistadas por la acción de los partidos políticos. La aspiración generalizada en nuestros países, en el sentido de lograr sociedades verdaderamente democráticas, con un respeto efectivo de los derechos humanos y una superación de la desigualdad y la dominación, no se realiza con un mero cambio a nivel de gobiernos. En otras palabras, el acceso al poder de un grupo político, representativo de las mayorías, no garantiza una transformación social si no hay una real participación de esas mayorías, que se responsabilizan de ese proceso social y hacen presentes sus demandas específicas.

Los sectores sociales más afectados por las estructuras vigentes deberán participar activamente en la gestación de un proyecto de transformación social, como condición necesaria para que ésta interprete sus intereses y necesidades.

Ahora bien, cuando nos referimos a la participación, surge claramente el papel preponderante que les cabe a las organizaciones en tanto canalizadoras de la participación de diferentes sectores excluidos del sistema social imperante.

En el caso particular de los docentes, es importante, en consecuencia, que éstos asuman la tarea de recoger y hacer presente en el debate social los intereses y demandas del sector respecto de la educación, de la situación y del rol del docente.

Pero no es sólo frente a los temas educativos que el magisterio tiene la responsabilidad de pronunciarse. No debe olvidarse que el profesor es un miembro de la sociedad, un actor social que juega un papel trascendente en la vida de la misma y que además se encuentra afectado, junto a otros sectores sociales, por situaciones de injusticia en el orden económico-social, político y cultural. Además de luchar por sus propios intereses como trabajador de la educación, existe **un compromiso y una solidaridad con la situación de las clases oprimidas que el educador no puede soslayar**. ¿Cómo puede un maestro que diariamente es testigo de la miseria, hacer caso omiso de este drama que afecta a menudo a sus propios alumnos?. ¿Cómo puede evadirse de la situación de violación de los derechos humanos esenciales con la que deben convivir en muchas sociedades?. ¿Debe ser ésta una preocupación individual de cada docente que vive en medio de este tipo de realidades o debe involucrar al conjunto de la organización? .

Nos parece importante, en este sentido, transcribir un breve texto que nos muestra cómo los maestros latinoamericanos ya en el año 1928, comprendían esta dimensión más amplia del trabajo de sus organizaciones. De este modo se planteaba el problema en la primera Convención Internacional de Maestros, efectuada en Buenos Aires:

"El tercer punto se refería más bien, a una óptica global y política como requisito para la tarea cotidiana de la escuela y como un marco referencial de las organizaciones magisteriales. La tesis central expuesta y aprobada fue la necesidad impostergable de abocarse a la vinculación efectiva de las entidades magisteriales con las organizaciones de trabajadores con el objetivo de establecer la 'alianza de los trabajadores manuales e intelectuales para los fines de la cultura y de la justicia social... concurso necesario para obtener el nivel de educación popular inherente a una sociedad sin clases'. En esta óptica recomendaban a los maestros: '... esforzarse (dentro de la escuela) por borrar toda demarcación de clases sociales que se manifiestan por la influencia del hogar...' el concepto de que los obreros del trabajo manual e intelectual son iguales, dignos y necesarios. En relación a la orientación de las organizaciones magisteriales, se acordó que éstas rehusaran toda forma de imperialismo y hegemonismo, y en esa medida condenaran y lucharán contra las dictaduras, 'expresión del imperialismo'. En otras resoluciones, la Convención protestó 'contra el imperialismo yanqui por su invasión militar a Nicaragua' e hizo un llamado para 'organizar la resistencia contra el invasor...' y luchar contra las oligarquías de dentro que se venden..." (1).

Desde 1928 hasta nuestros días, las organizaciones del magisterio han continuado preocupándose de los problemas sociales y políticos como hoy se refleja en diferentes países, a través de planteamientos sobre situaciones tales como: la necesidad de recuperar o consolidar regímenes democráticos; la defensa de la soberanía de los pueblos; la urgencia de lograr la plena vigencia de los derechos humanos; la necesidad de construir sistemas socio-económicos basados en criterios de justicia, o la condena generalizada a los efectos de la deuda externa en los niveles de vida de las poblaciones latinoamericanas.

(1) Citado en: Peso, César; Ballón, Eduardo; Peirano, Luis, "El Magisterio y sus luchas 1885-1978", Lima, DESCO, 1978, p. 109-110.

3.2. Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 9

EJERCICIO SOBRE LAS ORGANIZACIONES DE DOCENTES FRENTE AL CAMBIO SOCIAL

Propósito

Promover una discusión acerca del papel de las organizaciones de docentes en la transformación de la sociedad a través de la técnica del Jurado.

Procedimiento

El "Jurado" utiliza los mismos roles que un jurado tradicional: el juez, el jurado, testigos, fiscal y acusado; emplea la misma mecánica que un juicio.

1. El coordinador explica el tema del juicio y divide el grupo en:

- 3 a 4 personas para el jurado;*
- 1 persona de juez;*
- 2 personas de secretarías del juez;*
- el resto se divide en dos partes iguales que serán el grupo de defensores y el grupo de acusadores, respectivamente.*

2. A cada grupo se le entrega el acta de acusación y trabaja por separado durante 60 minutos.

ACTA DE ACUSACION

Se acusa a la organización de docentes por sobrepasar los marcos de sus funciones al intervenir o tratar de influir en las políticas sociales y económicas del gobierno.

Se fundamenta la acusación en los siguientes hechos:

- a) La organización de docentes, en declaración conjunta con otros sindicatos del país, planteó una plataforma reivindicativa respecto a sueldos y salarios, horas de estudio y alimentación para los hijos de trabajadores y pobladores, con lo cual se está pronunciando sobre temas que escapan a la naturaleza de la organización.*
- b) La comisión de educación de la organización elaboró algunas unidades pedagógicas para la asignatura de Ciencias Sociales en las cuales se analiza el tema de los derechos humanos, pretendiendo enjuiciar la forma como éstos se cumplen actualmente en el país.*
- c) La organización de profesores llamó a participar en una manifestación para apoyar la nacionalización de las riquezas básicas del país, asociándose de este modo con las fuerzas políticas de oposición.*
- d) La organización de profesores promovió discusiones en las escuelas sobre el problema de la deuda externa del país, interviniendo indebidamente en la política económica e internacional de la nación.*
- e) Al preocuparse por los problemas generales del país y de otros trabajadores, la organización ha descuidado su obligación de atender a los problemas propios de los maestros.*

— El grupo del jurado prepara algunos contenidos acerca del tema que deberá entregar al final del juicio (elementos teóricos y de la realidad para que el juez dé su veredicto).

— El grupo de la defensa prepara la argumentación para defender al inculpado sobre la base del acta de acusación. Además, escoge a dos abogados defensores para exponer la argumentación del jurado. También el grupo prepara los testigos.

- El grupo de acusadores prepara nuevos argumentos y profundiza los que se presentan en el acta de acusación. Además, escoge a dos abogados fiscales para exponer su argumentación al jurado. También prepara a los testigos.
 - El juez y sus secretarios discuten y estudian el acta de acusación, tomando como referencia el contenido del texto (págs. 45 a 48).
3. Una vez terminado el trabajo de grupos, se da inicio al juicio.
- El juez da comienzo al juicio leyendo el acta de acusación que se incluye al final del ejercicio.
 - Tanto los abogados fiscales como la defensa tienen un máximo de 10 minutos para la primera exposición y 5 minutos para la segunda. Primero hablan los fiscales y luego los abogados defensores. Durante la exposición pueden interrogar a los testigos, ya sea a los propios como a los de la contraparte.
 - Durante un intervalo de 5 minutos, cada uno de los grupos prepara su argumentación final.
El jurado se reúne a discutir algunos criterios sobre el caso expuesto.
 - Los abogados de la defensa y la fiscalía hacen su última exposición que deberá durar cinco minutos como máximo, sin interrogar a los testigos.
 - El Jurado, por una parte y el juez y sus secretarios, por otra, deliberan durante cinco minutos.
 - El Jurado expone los fundamentos que lo ayudarán a tomar su decisión.
 - El juez da el veredicto final. Debe declarar “culpable” o “inocente” al inculpado, justificando su decisión y tomando como referencia los argumentos de la acusación y de la defensa, así como los contenidos entregados por el jurado.

Observaciones: Durante los alegatos de la defensa y de la acusación, el juez decidirá si acepta o no las protestas que ocasionalmente presenten los abogados fiscales y defensores.

4. *Evaluación.* Se realiza una evaluación acerca de los argumentos y actuaciones que tuvo la defensa, los acusadores y los jueces en términos del análisis y profundización del tema en discusión.

ACTIVIDAD PEDAGOGICA DE SINTESIS DE LA UNIDAD I

ACTIVIDAD Nº 10

REFLEXION SOBRE LOS OBJETIVOS
DE LA ORGANIZACION*Propósito*

Realizar una actividad que permita reflexionar sobre los objetivos de las respectivas organizaciones, a la luz de lo que hemos visto a lo largo de la Unidad.

Procedimiento

1. Se responden, en grupos, las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuáles son los principales objetivos propuestos en los Estatutos actuales de la organización? (si son muy extensos, es preferible resumirlos).*
- b. ¿Se reflejan estos objetivos en la práctica de la organización?; ¿existen otros objetivos que no están explicitados?*
- c. En el caso de que existan diferencias significativas entre los objetivos explícitos y los implícitos, ¿a qué se deben estas diferencias?; ¿cómo los juzgan: como una distorsión, como un retroceso o un avance en la vida de la organización?*
- d. ¿Qué énfasis da la organización a los tres objetivos propuestos en la Unidad y qué les parecen estos objetivos?*
- e. Después del análisis hecho, ¿consideran necesario reformular los objetivos de la organización?*

En caso afirmativo, los grupos elaboran una nueva formulación de los objetivos, teniendo presente que se trata de una instancia de formación y no resolutive.

2. En un plenario, se ponen en común las respuestas de los grupos y se discuten.

UNIDAD II.

¿COMO AVANZAR HACIA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS?

A) OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Lograr el conocimiento y el dominio de algunos elementos de análisis que faciliten la reflexión acerca de las condiciones que permiten la existencia de una organización eficaz, fuerte y unitaria.
- Reflexionar acerca de las características de la movilización como un instrumento esencial para alcanzar los objetivos de la organización.
- Comprender la necesidad de la formación de los dirigentes y afiliados para lograr un desarrollo de la organización consecuente con sus objetivos.

B) CONTENIDOS GENERALES DE LA UNIDAD

A través de esta Unidad se presentan elementos de análisis y actividades pedagógicas destinadas a facilitar la reflexión sobre los medios para lograr el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones de docentes.

Sin perjuicio de la modalidad específica que los objetivos adquieren en cada realidad y contexto, proponemos la consideración de los siguientes tres elementos que, en general, son fundamentales para el logro de los propósitos de las organizaciones.

El primero se refiere a la construcción de una organización fuerte y unida en la cual se compatibilice la participación y la democracia interna con la eficiencia expresada en su capacidad de toma de decisiones y de ejecución dentro de los plazos establecidos. De aquí nace la necesidad de abordar ciertos contenidos de administración, específicamente en relación con planificación y estructura organizativa.

Un segundo elemento fundamental para el logro de los objetivos es una buena capacidad de movilización y de enfrentamiento de conflictos. Esto implica, entre otros requisitos, un análisis adecuado de la realidad y de la coyuntura específica; claridad de objetivos; unidad; disciplina y una adecuada respuesta a las necesidades sentidas por la mayoría de los afiliados.

El tercer factor a considerar se refiere a la formación permanente de los miembros y dirigentes de la organización, considerando tanto una capacitación en la acción como la educación más sistemática y estructural (charlas, cursos, seminarios).

C) DESARROLLO DE LA UNIDAD

1. Una Organización Fuerte y Unida

1.1. Aportes para el estudio del tema

Las organizaciones sociales, al igual que los seres humanos, deben preocuparse de su propio crecimiento, desarrollo e integración. Este desarrollo se da en una determinada sociedad y por tanto en una determinada cultura. De ahí que para procurar fortalecer y desarrollar una organización gremial o sindical, es necesario comprender la realidad socio-económica, política y cultural y cómo ésta se expresa en la vida de la organización.

Como bien sabemos, la cultura dominante permea a la sociedad en su conjunto, a las organizaciones intermedias (escuelas, fábricas, organizaciones gremiales) y a los individuos.

De ahí que es importante tener en cuenta como lo "instituido" (1), es decir, lo establecido por la sociedad dominante, como por ejemplo, las normas, los ritos y las costumbres, están presente en mayor o menor medida en la vida de cada organismo intermedio y en cada individuo. También están presentes los denominados "instituyentes" que son las rupturas, los cambios, las formas alternativas a lo "instituido" que van elaborando los sectores sociales. Es aquí donde se expresa la voluntad de cambio.

El ser concientes de que las organizaciones van desarrollando un proceso de construcción donde **están presentes estas fuerzas encontradas** ("instituidos", "instituyentes"), permite ir fortaleciendo la organización en la medida en que los **conflictos se enfrenten** con una disposición de avanzar y lograr los cambios deseados. En otras palabras, una organización fuerte y unida es aquella que, inserta en una

(1) Loureau, R. "L'analyse Institutionnelle", Minuit, París, 1972. (Traducc. castellano, Amorrortu, Buenos Aires, 1975).

determinada sociedad, puede ir logrando sus objetivos; respondiendo a los intereses de la mayoría de los afiliados; dando espacios reales de participación; reconociendo los obstáculos y enfrentándolos; y permitiendo un cierto nivel de heterogeneidad en cuanto a ideas y modos de actuar.

La manera concreta como se fortalece una organización está en relación con su propio desarrollo y realidad. Por ello es importante recuperar la historia de una determinada organización, identificando los procesos vividos, los conflictos producidos y la forma cómo éstos se superaron y dieron origen a nuevas etapas en su dinámica.

Aquí solamente se hará referencia a algunos aspectos que es preciso tener presente para el fortalecimiento y la unidad de la organización.

Un primer aspecto es el crecimiento en cuanto al número de afiliados, lo cual es más importante en el caso que la adherencia o pertenencia sea voluntaria. Con mayor número de afiliados, aumenta la capacidad de influir socialmente.

Pero el crecimiento cuantitativo no es suficiente. La organización existe para lograr ciertos objetivos y para ello es fundamental poder aumentar su influencia, ser capaz de convocar y de interpretar a un conjunto mayor de educadores y, en algunas ocasiones, influir en un medio social aún más amplio.

Este logro de crecimiento e influencia social va a depender en gran medida de la capacidad de interpretar las necesidades más sentidas de los docentes y de otros sectores sociales.

Otro aspecto que ayuda al fortalecimiento de la organización es una dinámica interna de compromiso y participación del conjunto de los miembros, de tal modo que no sean sólo integrantes pasivos de una asociación que les presta determinados beneficios, sino que se sientan parte activa y responsable del desarrollo de la misma. La fortaleza de la organización está estrechamente ligada al hecho de compartir sus objetivos, a la posibilidad que brinda a sus miembros de expresarse, discutir, proponer iniciativas, resolver conflictos y trabajar colectivamente.

Crecimiento e
influencia social

Participación

C) DESARROLLO DE LA UNIDAD

1. Una Organización Fuerte y Unida

1.1. Aportes para el estudio del tema

Las organizaciones sociales, al igual que los seres humanos, deben preocuparse de su propio crecimiento, desarrollo e integración. Este desarrollo se da en una determinada sociedad y por tanto en una determinada cultura. De ahí que para procurar fortalecer y desarrollar una organización gremial o sindical, es necesario comprender la realidad socio-económica, política y cultural y cómo ésta se expresa en la vida de la organización.

Como bien sabemos, la cultura dominante permea a la sociedad en su conjunto, a las organizaciones intermedias (escuelas, fábricas, organizaciones gremiales) y a los individuos.

De ahí que es importante tener en cuenta como lo "instituido" (1), es decir, lo establecido por la sociedad dominante, como por ejemplo, las normas, los ritos y las costumbres, están presente en mayor o menor medida en la vida de cada organismo intermedio y en cada individuo. También están presentes los denominados "instituyentes" que son las rupturas, los cambios, las formas alternativas a lo "instituido" que van elaborando los sectores sociales. Es aquí donde se expresa la voluntad de cambio.

El ser concientes de que las organizaciones van desarrollando un proceso de construcción donde están presentes estas fuerzas encontradas ("instituidos", "instituyentes"), permite ir fortaleciendo la organización en la medida en que los conflictos se enfrenten con una disposición de avanzar y lograr los cambios deseados. En otras palabras, una organización fuerte y unida es aquella que, inserta en una

(1) Loureau, R. "L'analyse Institutionnelle", Minuit, París, 1972. (Traducc. castellano, Amorrortu, Buenos Aires, 1975).

determinada sociedad, puede ir logrando sus objetivos; respondiendo a los intereses de la mayoría de los afiliados; dando espacios reales de participación; reconociendo los obstáculos y enfrentándolos; y permitiendo un cierto nivel de heterogeneidad en cuanto a ideas y modos de actuar.

La manera concreta como se fortalece una organización está en relación con su propio desarrollo y realidad. Por ello es importante recuperar la historia de una determinada organización, identificando los procesos vividos, los conflictos producidos y la forma cómo éstos se superaron y dieron origen a nuevas etapas en su dinámica.

Aquí solamente se hará referencia a algunos aspectos que es preciso tener presente para el fortalecimiento y la unidad de la organización.

Un primer aspecto es el crecimiento en cuanto al número de afiliados, lo cual es más importante en el caso que la adherencia o pertenencia sea voluntaria. Con mayor número de afiliados, aumenta la capacidad de influir socialmente.

Pero el crecimiento cuantitativo no es suficiente. La organización existe para lograr ciertos objetivos y para ello es fundamental poder aumentar su influencia, ser capaz de convocar y de interpretar a un conjunto mayor de educadores y, en algunas ocasiones, influir en un medio social aún más amplio.

Este logro de crecimiento e influencia social va a depender en gran medida de la capacidad de interpretar las necesidades más sentidas de los docentes y de otros sectores sociales.

Otro aspecto que ayuda al fortalecimiento de la organización es una dinámica interna de compromiso y participación del conjunto de los miembros, de tal modo que no sean sólo integrantes pasivos de una asociación que les presta determinados beneficios, sino que se sientan parte activa y responsable del desarrollo de la misma. La fortaleza de la organización está estrechamente ligada al hecho de compartir sus objetivos, a la posibilidad que brinda a sus miembros de expresarse, discutir, proponer iniciativas, resolver conflictos y trabajar colectivamente.

Crecimiento e
influencia social

Participación

En este punto vale la pena detenerse brevemente a reflexionar sobre lo que entendemos por participación en una organización, dado que este término se ha prestado en nuestro continente para muchas interpretaciones y ha originado también formas sutiles de manipulación.

Ejemplos podemos encontrar muchos: desde la participación que se pretende otorgar a los campesinos o pobladores en programas de desarrollo local a través de los cuales, a menudo, se les trata de integrar a proyectos cuyos reales objetivos desconocen; hasta la actitud que ciertos dirigentes adoptan al ofrecer participación en asambleas sin que esto tenga incidencia efectiva en las decisiones que se adoptan en otros niveles.

La verdadera participación, en cambio, **supone poseer la información**, para poder emitir un juicio; **desarrollar la capacidad de intervenir en las decisiones** y en las **actividades de la organización**; y tener la **responsabilidad de control** sobre éstas. La organización, se torna más sólida en la medida que sus miembros se sienten formando parte activa y conciente de ella, percibiendo que prestan un aporte significativo, que van cumpliendo y ejecutando los planes y que, a su vez, son responsables de exigir los cumplimientos de los acuerdos. Por su parte, en este trabajo o compromiso con la organización, los socios van recibiendo un apoyo importante para que su inserción en la vida laboral y social sea más conciente y autónoma. En consecuencia, este tipo de práctica posibilita en sí misma una formación.

Otro aspecto de gran valor para la unidad y fortalecimiento de la organización es la eficiencia, que implica una capacidad para funcionar bien y lograr los mejores resultados posibles con los medios que se tienen. La eficiencia, entonces, ayuda a realizar las actividades en un menor tiempo y con menores costos materiales y humanos. Eficiencia quiere decir **productividad, economía de esfuerzos, buena capacidad de acción para cumplir las metas y las orientaciones** que una organización se ha propuesto.

¿Cómo se compatibiliza la eficiencia con la democracia y la participación? .

Este problema, clave en la práctica gremial, puede superarse de mejor manera si los canales o instancias para la discusión y toma de decisiones, para la ejecución

y control de las acciones, están claramente definidos. Asimismo, si las líneas y decisiones importantes se discuten, si los conflictos más relevantes se enfrentan con el conjunto de miembros, si las tareas se delegan a comisiones o dirigentes que puedan decidir frente a imprevistos menores y si el control es asumido por las mayorías, se facilita la compatibilización entre participación y eficiencia.

La eficiencia está en directa relación con la disciplina en el trabajo. Por **disciplina** entendemos, en este caso, un **trabajo constante, organizado y sistemático** en función de los objetivos y tareas propuestas. Se trata, sobre todo, de una **autodisciplina** que los socios y dirigentes se imponen para poder desarrollar una tarea que los compromete a todos. A diferencia de lo que generalmente se piensa, una disciplina así entendida no se contrapone con una práctica democrática sino que la enriquece al hacerla más efectiva.

Como una manera de contribuir al logro de un trabajo eficiente y participativo, se presentan a continuación algunos elementos sobre estatutos, estructura orgánica y planificación. La mayor importancia dada a estos aspectos obedece a que constituyen una demanda sentida por muchos gremios o sindicatos.

Los estatutos y reglamentos son instrumentos importantes que permiten tener normas claras que regulen el funcionamiento de la organización. En la medida en que tales normas estatutarias son adoptadas democráticamente y respetadas, se evitan confusiones en cuanto a atribuciones o arbitrariedades que pueden afectar la unidad y el compromiso colectivo.

Es importante, sin embargo, reflexionar sobre el carácter instrumental de los estatutos y la necesidad de modificarlos cuando sea necesario para facilitar el desarrollo de la organización, de tal modo que se constituyan en factores que contribuyan al cumplimiento de los fines y no en obstáculos que entrapen la acción.

Por otra parte, cada organización debe buscar, de acuerdo con sus objetivos, su tamaño y su propia experiencia, la estructura interna y la forma de funcionamiento más adecuada para el cumplimiento de sus objetivos.

No es posible pensar en modelos únicos de estructura orgánica. Pero, en cambio, podemos preguntarnos cómo establecer una estructura acorde con las orientaciones y objetivos de la organización y funcional para el desarrollo del plan de actividades.

Algunos criterios a tener en cuenta en el momento de diseñar una estructura democrática son:

- a) Decidir acerca de los procedimientos que permitan integrar a muchas personas.
- b) Diferenciar claramente las instancias y los niveles de decisión.
- c) Definir previamente las responsabilidades de cada instancia o cargo.
- d) Establecer los grados de autonomía de los diferentes niveles de la organización.
- e) Definir los sistemas de seguimiento y control de las diferentes instancias y tareas.

Planificación

La planificación, un proceso social necesario en el trabajo gremial, es una

“verdadera filosofía de la gestión del funcionamiento del organismo que motiva a un número elevado de colaboradores, a comprometerse en la realización de los objetivos” (1).

“Es una reflexión anticipada de lo que se quiere hacer determinando los procedimientos, el cuándo y quién asumirá el qué” (2).

La planificación permite (3):

- Definir los objetivos a lograr.
- Reducir la incertidumbre y prever dificultades.
- Economizar recursos humanos y materiales.

(1) Zúñiga, Ricardo: “La Recherche Evaluative”, Montreal, Ecole de Service Social, Faculté de Arts et des Sciences de L’Université de Montreal, 1985, p. 37.

(2) Op. cit, p. 39.

(3) Lo que se expone a continuación está basado en el texto anteriormente mencionado

- Efectuar un control eficaz.
- Simplificar la toma de decisiones y favorecer la organización.

En una organización existen, al menos, dos niveles de planificación. El primero es de corto plazo, siendo los objetivos más operacionales; el segundo, es de largo plazo, permitiendo a la organización orientar sus actividades y fijar objetivos para dos o tres años. Es decir, esta planificación está más ligada a los fines, orientación o estrategia de la organización.

En el proceso de planificación se pueden distinguir los siguientes pasos:

1. *Diagnóstico*

Responde a preguntas tales como: ¿cuál es la situación actual?; ¿cuáles son los principales problemas que enfrenta la organización?

Para poder tener un claro análisis de la situación conviene:

- Definir o redefinir los objetivos generales de la organización.
- Identificar los principales problemas para el logro de los objetivos.
- Identificar los programas o actividades principales o prioritarias de la organización.
- Describir, brevemente, estos programas o actividades y las principales dificultades en su implementación.
- Conocer las demandas de los afiliados.

2. *Determinar los objetivos*

Responde a la pregunta siguiente: ¿qué se quiere hacer?; es decir, se trata de la formulación de objetivos específicos.

3. *Identificar los medios*

En este momento, nos orienta la pregunta: ¿cómo se procederá para lograr los objetivos?

Esto implica definir:

- Actividades;
- Recursos humanos y materiales; y
- Secuencia en el tiempo para la realización de las actividades.

4. Fijar plazos y responsables

En esta instancia de la planificación se debe responder a las preguntas: ¿cuándo se realizarán las actividades? ; y ¿quiénes serán los responsables de ellas? .

Se trata, entonces, de determinar fechas para la realización de las actividades y la distribución de responsabilidades. Para esto último, es preciso considerar:

- Las personas que tienen mayores aptitudes para tomar a su cargo la actividad
- La disposición de tiempo de cada una de ellas.
- El número de personas que se necesitan para asumir la tarea.

5. Diseñar el seguimiento

Este paso responde a las siguientes preguntas: ¿cómo se realizará el seguimiento y control? ; ¿cuándo, cómo y en qué instancias se hará? .

La planificación debe ser seguida de la ejecución, control y evaluación de los programas de acción de la organización. Además, debe contemplar los momentos para el seguimiento, control y evaluación a fin de confrontar lo que se está realizando con el plan previsto y enfrentar los problemas que se están produciendo.

1.2. Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 11

RECONSTRUYAMOS LA HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES

Propósito

Reconstruir la historia de las organizaciones de maestros como una forma de conocer los avances, retrocesos y conflictos que se han vivido para entender el presente y proyectarse al futuro, a través de la técnica de Conferencia de Prensa .

Procedimiento

1. *Se convida a 2 o 3 dirigentes antiguos a exponer la historia de las organizaciones del magisterio.*
2. *Un coordinador de la actividad se prepara para cumplir el papel de moderador a fin de encargarse de la motivación, de la presentación de los "conferencistas", del control del tiempo, etc.*
3. *Los "conferencistas" hacen su exposición sobre el tema. Según sus características podrán dividirse los aspectos, enfoques o etapas de la historia de las organizaciones.*
4. *Los participantes asumen el rol de periodistas. Para ello se recomienda:*
 - *Que en un primer momento, cada uno prepare dos preguntas para formularle a los expositores.*
 - *Que luego se dividan en pequeños grupos, identificándose cada grupo con un medio de comunicación de masas existentes en el país o imaginario ("Radio Nueva"; Canal de TV Universitario; Diario "El Horizonte", etc.).*
 - *Que en el grupo sean leídas las preguntas formuladas por cada integrante a fin de seleccionar dos o tres preguntas bien fundamentadas.*

- *Que se elija un portavoz del grupo para plantear las preguntas a los conferencistas.*
5. *Los conferencistas proceden a responder a las preguntas de los medios de comunicación.*
 6. *Cada grupo elabora un reportaje de acuerdo a las características de su medio. Entre otros aspectos, allí se deberían analizar:*
 - *Los hitos importantes en la trayectoria de la organización.*
 - *La influencia de la historia en el momento actual.*
 - *Las lecciones de la historia para la proyección futura de la organización.*
 7. *Se hace una exposición de los diferentes reportajes.*

ACTIVIDAD Nº 12

**ANALICEMOS NUESTRAS EXPERIENCIAS
DE PLANIFICACION****Propósito**

Incentivar una reflexión acerca de la importancia de la planificación en la práctica gremial, analizando una actividad que no haya respondido a las expectativas de los organizadores.

Procedimiento

- 1. Los participantes se dividen en pequeños grupos. Cada grupo elige una actividad que no haya resultado de acuerdo a lo esperado por los organizadores. Por ejemplo, la realización de un foro acerca de las reformas educacionales con una asistencia de menos del 40% de lo esperado.*
- 2. El grupo reconstruye la realización de la actividad elegida desde el momento en que se planteó la idea de hacerla hasta la evaluación final.*
- 3. Una vez reconstruido el proceso, se analiza en función de los pasos de la planificación (págs. 63 - 64).*
- 4. El grupo escribe un texto breve fundamentando la importancia de la planificación para la organización, tomando como referencia la actividad anteriormente analizada.*

ACTIVIDAD Nº 13

¿ES DEMOCRÁTICA LA ESTRUCTURA DE NUESTRA ORGANIZACIÓN?**Propósito**

Definir los problemas de estructura que tiene la organización actualmente para llegar a ser democrática, participativa y eficaz.

Procedimiento

- 1. Los participantes se organizan en pequeños grupos a fin de leer el texto que se incluye en los "Aportes para el estudio del tema" (págs. 58 a 62).*
- 2. Se promueve una discusión acerca de cómo la estructura actual de la organización ayuda u obstaculiza la gestión democrática, participativa y eficaz.*
- 3. Cada grupo anota en un cuadro las principales dificultades y aciertos derivados de la discusión anterior.*
- 4. Cada uno de los grupos piensa en una alternativa para la estructura de la organización, ya sea en su totalidad o sobre aspectos de ella, activada que concluye en una proposición al respecto.*
- 5. Se comparten en un plenario las proposiciones alternativas respecto a la estructura que los grupos han elaborado. Se promueve una discusión entre los participantes y se llega a conclusiones. (Es importante recordar que las conclusiones de un seminario de formación no son resolutiveas).*

2. La Movilización

2.1. Aportes para el estudio del tema

Los objetivos de las organizaciones del magisterio, es decir, la defensa de las condiciones de empleo y trabajo, la búsqueda de cambios en el sistema educativo y en el ordenamiento social, se traducen en cada país en metas y reivindicaciones concretas que en el seno de las sociedades divididas en clases se tornan conflictivas con los intereses de los sectores dominantes.

De ahí que no basta una buena formulación de las demandas del profesorado, generalmente expresadas en las llamadas "plataformas de lucha", si no se desarrolla, al mismo tiempo, una **movilización** activa que permita ir constituyendo una **fuerza social capaz de influir en los niveles de decisión política y económica** que inciden sobre la situación del magisterio.

Una de las herramientas importantes con que tradicionalmente cuentan las organizaciones sociales es la **movilización masiva para luchar por sus demandas**.

La **movilización** constituye el momento en que el conjunto de la organización se pone en máxima tensión, pone todas sus fuerzas en función de la acción para lograr la solución de problemas que considera fundamentales y, por ende, satisfacer sus anhelos más profundos. Un ejemplo de movilización puede ser la lucha por derogar una ley educacional que el magisterio rechaza porque refuerza la elitización de la educación. **La movilización implica**, en mayor o menor grado, **enfrentarse con el poder establecido**. Es aquí donde radica la diferencia con una "campaña" que es una actividad masiva en función de un objetivo que no significa conflicto con la autoridad vigente; por ejemplo, una campaña de finanzas.

Impulsar una movilización de los educadores, sea a nivel nacional o local, supone una serie de pasos o tareas, entre las cuales están: iniciar un proceso de discusión para elaborar la plataforma de lucha; sostener conversaciones con los representantes del Estado; realizar asambleas y concentraciones públicas; informar a la

¿Qué es una
movilización?

opinión pública; y, frecuentemente como último recurso, aprobar y realizar huelgas o paros que pueden ser de tiempo determinado o indefinido.

Una buena movilización fortalece la organización y la hace crecer, como también favorece una importante instancia de aprendizaje por parte de los miembros que participan en ella.

Las organizaciones de docentes en América Latina tienen una vasta experiencia en movilizaciones traducidas muchas veces en prolongadas huelgas, algunas exitosas y otras de escasos resultados. A partir de esta experiencia es importante reflexionar sobre las dificultades de las movilizaciones efectuadas y pensar en cómo lograr una mejor movilización.

Para incentivar la discusión, proponemos algunas condiciones básicas a considerar:

**Condiciones básicas
para la movilización**

- a) La necesidad de una participación activa del conjunto de la organización sin limitarse sólo a los dirigentes.
- b) La importancia de la conciencia de los socios respecto a los objetivos de la movilización para lo cual la información y la discusión amplia se tornan fundamentales.
- c) La necesidad de una adecuada planificación, coordinación, ejecución y control de las acciones que se realicen.
- d) La confianza que debe existir en la organización y sus dirigentes.
- e) La congruencia de la movilización con los objetivos de la organización, de tal manera que sea vista por los maestros como una acción relevante y no contradictoria con lo que ellos visualizan como los fines de la organización.

f) La posibilidad de obtener algunos resultados, pues si la movilización termina en un fracaso absoluto puede tener serias consecuencias que debilitarán la organización.

g) La capacidad de responder a las necesidades sentidas del magisterio.

Propósito
Determinar los aspectos que deben considerarse para lograr una movilización exitosa a través del análisis de una experiencia y de la elaboración de material teórico.

Procedimiento
Se requiere realizar una investigación de los aspectos que se van a tratar en el curso completo de trabajo. En la primera sesión se desarrollarán los temas 1 y 2, en la segunda las sesiones 3, 4 y 5.

1. Los participantes se dividirán en pequeños grupos a fin de realizar los diferentes movimientos en que cada uno de ellos ha participado. Se debe la movilización que a partir del grupo, obtiene una claridad de análisis.

2. El grupo discute y reflexiona con respecto a los temas que se le asignaron en la sesión correspondiente. Se analizarán los diferentes aspectos de cada uno de los temas las conclusiones prácticas en la pág. 10.

3. Cada grupo elabora un material teórico sobre un aspecto importante a partir de los contenidos que se analizaron en la sesión correspondiente.

4. Se leen los textos que se analizaron y se analizan los materiales elaborados por los grupos.

2.2. Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 14

¿COMO ORGANIZAR UNA MOVILIZACION EFICAZ?

Propósito

Determinar los aspectos que deben considerarse para lograr una movilización exitosa a través del análisis de una experiencia y de la elaboración de material educativo.

Procedimiento

Se sugiere realizar esta actividad en dos sesiones si es que no se dispone de un día completo de trabajo. En la primera sesión se desarrollarían los ítemes 1 y 2; en la segunda, los ítemes 3, 4, 5 y 6.

- 1. Los participantes se dividen en pequeños grupos a fin de recordar las diferentes movilizaciones en que cada uno de ellos ha participado. Se elige la movilización que, a juicio del grupo, ofrezca más elementos de análisis.*
- 2. El grupo discute y reflexiona con mayor profundidad acerca de la movilización seleccionada. Se analizan las dificultades y logros alcanzados, tomando en cuenta las condiciones planteadas en la pág. 70*
- 3. Cada grupo elabora un material educativo sobre un aspecto importante a tener en consideración en el momento en que se decida realizar una movilización.*
- 4. Se juntan dos grupos para intercambiar y analizar el material educativo confeccionado por cada uno de ellos.*

5. *Teniendo presente el aporte hecho a través del intercambio y análisis del material educativo respectivo, cada grupo procede a reelaborarlo.*
6. *El material educativo resultante se entrega a la organización para que sea editado y sirva de apoyo en la capacitación de los afiliados.*

3. La Formación

3.1. Aportes para el estudio del tema

El desarrollo de la organización y su capacidad de movilización no son posibles sin una formación y capacitación permanente de sus miembros y dirigentes.

Del mismo modo que se hace una distinción entre educación formal e informal, podemos diferenciar, en el caso de la formación gremial o sindical, aquella que se realiza en forma sistemática y formalizada y aquella que se lleva a cabo asociada a la vida cotidiana de la organización.

Formación Sistemática

En el primer caso, nos referimos a los cursos, jornadas o seminarios que la organización programa, ya sea para formar nuevos dirigentes o para capacitar a los actuales dirigentes o bien a las bases en torno a los objetivos y actividades de la propia organización. Esta es una tarea de gran importancia que las organizaciones del magisterio generalmente cumplen, en mayor o menor grado, según los recursos disponibles.

Existe un gran desafío en lo que respecta a la multiplicación de experiencias de formación sistemática para lograr un mayor número de dirigentes con mayor capacidad de dirección.

Formación en la práctica

En cuanto al segundo tipo de capacitación, podemos decir que es menos frecuente que las organizaciones tomen conciencia y asuman su potencialidad educativa ligada a su quehacer regular, es decir, que traten de convertir las reuniones, los trabajos de equipos, las movilizaciones y evaluaciones en instancias de formación y desarrollo personal.

Desde una óptica más amplia, puede considerarse a la **organización gremial como una escuela de formación permanente** tanto en lo educacional como en lo gremial. Hacer realidad esta intención supone otorgar un sentido educativo a la práctica cotidiana. Concretamente, por ejemplo, una asamblea puede ser una ocasión en que algunos pronuncian hermosos discursos, mientras que otros aplauden; o ser, más

bien, un momento en el cual todos tienen la oportunidad de pensar en torno a un tema y asumir una posición, aún cuando el tiempo no permita expresarla durante la misma reunión.

Otra situación potencialmente formativa podrá ser el momento en que un dirigente informa a un núcleo de una escuela acerca de una huelga magisterial. En este caso se abren dos posibilidades: a) el dirigente informa a los maestros de un modo claro y convincente logrando una amplia adhesión; b) el dirigente expone con claridad todo el proceso que ha llevado hasta la huelga y promueve una discusión que permite una comprensión del conflicto, una relación con su propia experiencia y la visualización de las posibles proyecciones del movimiento. El resultado en ambos casos puede ser similar en términos de la adhesión inmediata, pero en la segunda alternativa probablemente se conseguirán efectos más perdurables debido a que se logra un mayor grado de conciencia. Esto, con seguridad, se traducirá en un compromiso e interés por integrarse a las tareas de la organización.

Por otra parte, es importante resaltar la posibilidad formativa que ofrecen los momentos de evaluación y análisis crítico de las prácticas de la organización cuando se cumplen determinadas fases de trabajo.

En síntesis, a los dirigentes se les plantea el desafío de cómo establecer relaciones educativas en la vida gremial o sindical, promoviendo el pensamiento crítico, la creatividad y la solidaridad, pilares fundamentales de una organización madura capaz de representar, orientar y conducir el movimiento magisterial. Una buena línea de formación es, a su vez, una condición básica para generar nuevos dirigentes capaces de continuar y renovar la vida de la organización.

3. La Formación

3.1. Aportes para el estudio del tema

El desarrollo de la organización y su capacidad de movilización no son posibles sin una formación y capacitación permanente de sus miembros y dirigentes.

Del mismo modo que se hace una distinción entre educación formal e informal, podemos diferenciar, en el caso de la formación gremial o sindical, aquella que se realiza en forma sistemática y formalizada y aquella que se lleva a cabo asociada a la vida cotidiana de la organización.

En el primer caso, nos referimos a los cursos, jornadas o seminarios que la organización programa, ya sea para formar nuevos dirigentes o para capacitar a los actuales dirigentes o bien a las bases en torno a los objetivos y actividades de la propia organización. Esta es una tarea de gran importancia que las organizaciones del magisterio generalmente cumplen, en mayor o menor grado, según los recursos disponibles.

Existe un gran desafío en lo que respecta a la multiplicación de experiencias de formación sistemática para lograr un mayor número de dirigentes con mayor capacidad de dirección.

En cuanto al segundo tipo de capacitación, podemos decir que es menos frecuente que las organizaciones tomen conciencia y asuman su potencialidad educativa ligada a su quehacer regular, es decir, que traten de convertir las reuniones, los trabajos de equipos, las movilizaciones y evaluaciones en instancias de formación y desarrollo personal.

Desde una óptica más amplia, puede considerarse a la **organización gremial como una escuela de formación permanente** tanto en lo educacional como en lo gremial. Hacer realidad esta intención supone otorgar un sentido educativo a la práctica cotidiana. Concretamente, por ejemplo, una asamblea puede ser una ocasión en que algunos pronuncian hermosos discursos, mientras que otros aplauden; o ser, más

Formación
Sistemática

Formación en
la práctica

bien, un momento en el cual todos tienen la oportunidad de pensar en torno a un tema y asumir una posición, aún cuando el tiempo no permita expresarla durante la misma reunión.

Otra situación potencialmente formativa podrá ser el momento en que un dirigente informa a un núcleo de una escuela acerca de una huelga magisterial. En este caso se abren dos posibilidades: a) el dirigente informa a los maestros de un modo claro y convincente logrando una amplia adhesión; b) el dirigente expone con claridad todo el proceso que ha llevado hasta la huelga y promueve una discusión que permite una comprensión del conflicto, una relación con su propia experiencia y la visualización de las posibles proyecciones del movimiento. El resultado en ambos casos puede ser similar en términos de la adhesión inmediata, pero en la segunda alternativa probablemente se conseguirán efectos más perdurables debido a que se logra un mayor grado de conciencia. Esto, con seguridad, se traducirá en un compromiso e interés por integrarse a las tareas de la organización.

Por otra parte, es importante resaltar la posibilidad formativa que ofrecen los momentos de evaluación y análisis crítico de las prácticas de la organización cuando se cumplen determinadas fases de trabajo.

En síntesis, a los dirigentes se les plantea el desafío de cómo establecer relaciones educativas en la vida gremial o sindical, promoviendo el pensamiento crítico, la creatividad y la solidaridad, pilares fundamentales de una organización madura capaz de representar, orientar y conducir el movimiento magisterial. Una buena línea de formación es, a su vez, una condición básica para generar nuevos dirigentes capaces de continuar y renovar la vida de la organización.

3.2. Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 15

ELABOREMOS UN PROGRAMA DE FORMACION

Propósito

Desarrollar la capacidad de elaborar un programa de formación en función de las necesidades de los miembros de la organización.

Procedimiento

1. *Se hace un trabajo individual y por escrito que consiste en anotar dos o tres hechos que hayan sido especialmente formativos en nuestra vida dentro de la organización.*
2. *Los participantes se organizan en pequeños grupos a fin de compartir lo escrito en forma individual.*
3. *El grupo elabora una síntesis con los elementos más significativos que han ayudado en su propia formación.*
4. *Se analizan las principales carencias o necesidades de formación que tiene cada uno de los integrantes del grupo.*
5. *A partir de este análisis, el grupo realiza un ejercicio de planificación de un programa de formación tomando en cuenta:*
 - *Necesidades por atender;*
 - *Participantes;*
 - *Objetivos;*

- *Contenidos;*
- *Metodología;*
- *Responsabilidades; y*
- *Cronograma o plazos*

Se resume la planificación en un papelógrafo de la siguiente forma:

<i>Objetivos</i>	<i>Contenidos</i>	<i>Metodología</i>	<i>Responsables</i>	<i>Plazos</i>

6. *Se confrontan en un plenario las diferentes programaciones, resaltando sus aspectos positivos e insuficiencias.*

UNIDAD III.

¿COMO SUPERAR LAS DIFICULTADES QUE ENFRENTAN LAS ORGANIZACIONES?

A) OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Identificar las principales dificultades que deben enfrentar las organizaciones de docentes para cumplir con sus objetivos.
- Analizar las soluciones posibles para enfrentar las deficiencias detectadas.

B) CONTENIDOS GENERALES DE LA UNIDAD

Esta Unidad pondrá a consideración de las organizaciones de docentes, elementos que promuevan la reflexión acerca de las dificultades más frecuentes que ellas presentan y que evidentemente son muchas y variadas. De hecho, algunos de estos problemas son abordados en otras unidades del texto como, por ejemplo, los relativos a la comunicación entre los dirigentes y las bases (Unidad VI) o los referentes a la formación general (Unidad II).

Es importante, sin embargo, que a través de las “Actividades Pedagógicas” se puedan analizar las prácticas de cada organización, procurando identificar sus dificultades y proponiendo alternativas de solución. Tal discusión hará surgir, probablemente, otras cuestiones u obstáculos que la respectiva organización enfrenta. Inclusive, tal vez sea necesario realizar otras actividades que se refieran a esas dificultades específicas.

Los temas que se proponen para la reflexión pueden sintetizarse en las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo preservar la unidad de la organización sin desconocer la diversidad de intereses e inquietudes según las distintas realidades que viven los docentes? .
2. ¿Cómo se integran los docentes con los demás trabajadores de la educación (para-docentes, administrativos, auxiliares, entre otros)?
3. ¿Cómo se logran armonizar los diferentes objetivos de la organización? .

4. ¿Cómo se produce la relación entre las organizaciones de los docentes y otras organizaciones o instituciones sociales, tales como sindicatos, organizaciones vecinales, partidos políticos, instituciones públicas? .

A propósito de esta relación: ¿cómo se puede compatibilizar la autonomía de las organizaciones gremiales con su articulación con otras organizaciones? .

En definitiva, pues, el propósito de esta Unidad no es definir cuáles son las dificultades ni dar recetas para solucionarlas, sino crear conciencia sobre la necesidad de realizar un diagnóstico adecuado acerca de los problemas que enfrenta una organización y formular una estrategia que permita abordarlos de manera oportuna y coherente con los objetivos de la organización.

C) DESARROLLO DE LA UNIDAD

1.1. Aportes para el estudio del Tema

El problema de la unidad

a) Una primera dificultad que frecuentemente deben enfrentar las organizaciones es la de cómo lograr y preservar la unidad recogiendo la diversidad de situaciones, intereses e inquietudes de los docentes.

En la Unidad II se hizo referencia a la necesidad de una organización fuerte y unida. El problema de la unidad es, sin duda, crucial en la vida y en la historia de las organizaciones sociales, en general, y también en las del magisterio. ¿Cuántas divisiones y rupturas han debido enfrentarse, situación que ha provocado desgaste en el movimiento gremial o sindical de los docentes? .

Lo anterior es una muestra de la extrema complejidad de este problema, cuya solución se ve dificultada por múltiples factores.

Por un lado, no puede desconocerse que entre los docentes existen diferencias de orden ideológico, profesional, político, religioso y cultural que dan origen a conflictos que, a veces, no se logran superar y derivan en divisiones.

Por otro lado, también actúan fuerzas interesadas en dividir a los trabajadores de la educación que procuran agudizar las diferencias y fomentar el paralelismo de las organizaciones, aprovechándose de las disputas de poder que se producen entre dirigentes y grupos. En otros casos, existen gobiernos autoritarios y dictatoriales que tratan de evitar el fortalecimiento de las organizaciones de clase utilizando el amedrentamiento, la infiltración y la represión que muchas veces logra afectar la unidad del gremio.

Es evidente lo imposible que es dar recetas para resolver problemas de tal complejidad y que adquieren características diferentes en cada organización, dependiendo tanto de su dinámica interna como del contexto social del país en el cual se insertan. En términos generales, sólo es posible coincidir, primero, en la importancia

de desarrollar la unidad de la organización, pues con ella se juega la fortaleza y hasta la propia subsistencia de la misma; y segundo, en que un camino para lograrlo es el de una democracia interna en la cual tengan vigencia real el pluralismo, la participación, la tolerancia de las ideas y la capacidad de reconocer las contradicciones para enfrentarlas.

Es en esta dirección que es posible ir construyendo una unidad que se oriente hacia los grandes objetivos y propósitos de la organización, ya que también es necesario evitar el riesgo de que la búsqueda de la unidad se transforme en un fin en sí mismo, paralizando la acción de la organización al no tomar decisiones por el temor a los conflictos.

En definitiva, se trata de unir fuerzas en función de los objetivos comunes. Es decir, unir personas y sectores dentro del magisterio que, aún cuando tengan ideas diferentes, fortalecen la organización por medio de la confrontación y el debate franco y abierto, enriqueciéndola. La unidad, por lo tanto, no consiste en suprimir las divergencias ni evitar todos los conflictos, sino en reconocer la heterogeneidad y valorarla como una gran posibilidad de crecer y desarrollarse con los variados e importantes aportes de los distintos miembros y grupos que integran una organización.

En otro orden de cosas, a menudo la propia segmentación o hasta fragmentación de los sistemas educativos también conspira contra la unidad de los trabajadores de la educación. Las distintas modalidades y niveles de formación de los docentes, las diversas dependencias administrativas y regímenes de contratación, etc., tienden también a dividir el gremio docente. La diversidad de realidades ha llevado, en algunos casos, a crear organizaciones más especializadas con la pretensión de reunir a los docentes de acuerdo con sus afinidades comunes.

Nos referimos, por ejemplo, a las agrupaciones que se han constituido en torno a:

- Los niveles del sistema educativo (primario, secundario, universitario),
- El ámbito de trabajo (urbano, rural).

- La dependencia administrativa (privados, estatales, municipales),
- El tipo de trabajo (directores, supervisores, maestros, etc.).

Un punto importante de discusión puede ser si es conveniente que exista una sola organización o deben existir varias, según las distintas realidades. En la decisión pueden influir razones históricas -atendiendo al origen y trayectoria de las organizaciones-, como también legales -según el derecho laboral de cada país-. En los casos en que existan organizaciones distintas, hay que plantearse preguntas acerca de cómo coordinar las acciones en lo que respecta a las problemáticas comunes para lograr una mayor influencia social.

En efecto, aún cuando exista una sola organización, si ésta no es capaz de interpretar y dar respuesta a la diversidad de inquietudes, si no toma en cuenta, por ejemplo, los intereses de un maestro rural, de un docente de la rama técnico-profesional o de la educación de adultos, la unidad será frágil y ficticia.

Nuevamente debemos concluir, entonces, que la unidad supone reconocer y asumir la diversidad como elemento positivo.

b) La segunda problemática que proponemos para la reflexión es cómo se integran los docentes con los otros trabajadores de la educación, tales como paradocentes, administrativos o auxiliares.

Al igual que en la situación ya analizada, la solución dada en algunos casos de acuerdo a la evolución histórica y al marco legal, ha sido la integración de todos los trabajadores de la educación en una sola organización (sindicato único). En otros contextos sociales, en cambio, no se dan las condiciones para ello o, simplemente, no ha sido ésta la opción de los docentes.

Sin embargo, en la misma dirección señalada anteriormente, nos parece que es importante preguntarse si, más allá de la unidad formal o legal, existe una verdadera integración y unidad entre los distintos actores sociales involucrados en el proceso educativo, es decir, entre los docentes y las distintas personas que desempeñan papeles importantes y que forman parte de la comunidad escolar.

No basta pertenecer a una sola organización. El problema es reconocer el aporte de cada cual en el proceso educativo, independientemente de las diferencias culturales. La integración y unidad de todos los trabajadores de la educación implica una actitud de valoración de la contribución de cada cual para poder constituir una organización escolar más democrática. La frecuente desvalorización, por parte de los profesores, del trabajo que ejecutan los demás miembros de la comunidad educativa, se transforma en un obstáculo serio para la unidad.

c) Una dificultad que hemos analizado en la Unidad I se refiere a cómo lograr armonizar, en la práctica, los diferentes objetivos de la organización.

Es obvio que cada organización tiene sus prioridades que variarán de acuerdo a las circunstancias sociales y a los momentos históricos.

Cuando las organizaciones se proponen varios objetivos simultáneamente, es difícil compatibilizarlos en la práctica, especialmente cuando se presentan determinados problemas que exigen una preocupación de tal intensidad que no permiten atender los demás objetivos y tareas propuestas.

En otras palabras, estamos planteando la dificultad que surge al tener que cumplir con la planificación y la programación de la organización, ya que ante la escasez de recursos humanos y materiales y de tiempo disponible, es preciso priorizar determinados objetivos.

Esta situación es normal en el desarrollo de una organización social que debe responder a múltiples demandas. La cuestión es cómo enfrentar esa realidad con un marco ordenador dado por los objetivos y la planificación, evitando que ante las contingencias de diversa índole se pierda el rumbo y la meta de la organización. Se produce, en consecuencia, una tensión entre las situaciones coyunturales y la finalidad de la organización que debe resolverse sin descuidar esta última, pero a la vez, sin dejar de captar y responder a los problemas concretos que se le presentan a los maestros en un ambiente determinado.

Superar esta dificultad significa armonizar la respuesta con situaciones coyunturales y compatibilizar las metas y tareas a corto y mediano plazo con los objetivos de largo plazo que se ha fijado la organización.

Relación con otras organizaciones

d) En forma muy especial, proponemos reflexionar sobre el problema de las relaciones entre las organizaciones de docentes y otras organizaciones e instituciones. En particular es importante analizar la vinculación entre gremio o sindicato magisterial y partido político en tanto ésta resulta, por lo general, altamente polémica.

Como punto de partida, podemos decir que las organizaciones de los maestros necesitan tener una **política definida de relaciones con otras organizaciones sociales y con instituciones públicas o privadas** vinculadas a la problemática educacional.

Es así como es importante adoptar una definición respecto de las vinculaciones con el movimiento popular, con las asociaciones de profesionales, con el Estado, con las entidades religiosas o culturales y en fin, de un conjunto de relaciones que caracterizan su modo de inserción en la sociedad. Según el tipo de relaciones que se establezcan con diferentes organizaciones o instituciones se determinará, en alguna medida, el propio carácter de la organización docente.

Las relaciones con otras organizaciones generan, a su vez, un problema de posibles dependencias lo que pone en discusión el tema de la autonomía de las organizaciones. El desafío consiste en poder establecer relaciones que podrán ser, en algunos casos, de solidaridad; en otros, de apoyo a las demandas de solución de problemas, pero siempre garantizando un margen de independencia de la organización que le permita llevar a cabo su propio proyecto e interpretar genuinamente a sus bases.

En este sentido, hay un tipo de relación que hace surgir el tema de la autonomía con mayor insistencia: es el de la vinculación con los partidos políticos. Al margen de las distintas maneras de plantear este problema según las organizaciones y los contextos sociopolíticos, la historia de las organizaciones en América Latina tiene una importancia que nos invita a reflexionar.

Para incentivar la discusión acerca de este tema se presentan dos textos que plantean problemas y que, por ende, pueden ayudar a la formulación de preguntas relevantes.

El primero es un documento acerca del "Sindicalismo Docente" del cual extractamos lo siguiente:

"Las condiciones de explotación introducidas por el régimen capitalista generaron formas de organización de los trabajadores destinadas a defenderlos, a representar sus intereses y a luchar por sus demandas. La forma básica y masiva ha sido el sindicato. Otra forma superior, y mas selectiva, ha sido el partido político de base obrera, obrera.

El sindicato tiende a enfatizar, por una parte, los aspectos particulares del problema laboral en el nivel de la empresa o de la rama de la producción o de servicios, y por otra, a preocuparse por los intereses más inmediatos y concretos del trabajador. El partido se plantea en el nivel general, representando al conjunto de los trabajadores ante las demás fuerzas sociales y ante el Estado, en la satisfacción de los intereses permanentes y globales de los trabajadores como clase.

A veces se ha querido absolutizar el carácter primario y específico del sindicato, intentando su reducción al estricto ámbito de la empresa y de la negociación salarial. Otra tendencia ha sido la de estructurar grandes organizaciones sindicales, nacionales e internacionales que, por la dinámica misma del conflicto social, recogen las demandas concretas y particulares, las integran y generalizan y las plantean en un nivel político.

Se llega así a una zona de encuentro entre el sindicato y él o los partidos políticos de base laboral. Ambos pueden complementarse, apoyarse y enriquecerse mutuamente, al mismo tiempo que mantienen su especificidad. Pero también pueden producirse deformaciones como la superposición de los partidos que, a menudo, entienden su rol orientador y educativo como estrecha instrumentación de los sindicatos. Esta posibilidad es mayor cuando los partidos representativos de los

trabajadores son más de uno y compiten entre sí, arrastrando a los sindicatos a un juego sectario" (1).

El segundo documento está extractado de un libro que se refiere al movimiento gremial de profesores chilenos en los primeros 30 años del presente siglo.

"... hasta que se obtiene una declaración de repudio a los partidos políticos que entonces existían y se acuerda, por gran mayoría de votos, en la Convención... de Enero de 1927, el retiro liso y llano del profesorado militante de todos los partidos políticos..."

"¿De dónde provenía este horror a la política que llevó a la organización a exagerar en tal forma su actitud?."

En primer lugar, me parece que esta actitud era el resultado de la inmoralidad reinante en toda la administración pública hasta entonces manejada sin contrapeso por los políticos. Una atmósfera francamente hostil rodeaba a los partidos por su incapacidad para resolver los problemas y por la irresponsabilidad con que se entregaban a discusiones bizantinas y a querellas disolventes, mientras la Nación reclamaba soluciones y exigía moralidad en la administración de los caudales públicos.

En segundo lugar, la composición política de los Consejos de Enseñanza -en donde todos los nombramientos, ascensos y problemas se resolvían de acuerdo con las recomendaciones de los políticos- llevó a los maestros a odiar a estos últimos sin hacer reparos de ninguna especie. Repudiando la política de partidos, levantó una política gremial, sindical: luchar porque fueran los gremios de técnicos los que debieran orientar, dirigir y administrar los distintos servicios públicos..."(2)

Ambos textos dan cuenta del problema Partido-Sindicato. El primero hace un aporte teórico y el segundo refleja la polémica producida en un determinado contexto histórico.

(1) Revista El Pizarrón, N° 12, octubre 1980, Santiago, p. 26-27. (El subrayado es de los autores).

(2) Domínguez, Eliodoro, "Un movimiento ideológico en Chile," Edit. W. Gnott, Santiago, 1935, p. 80-81.

Lo importante para nuestros fines es poder reflexionar sobre el tema desde la realidad de cada organización, considerando diversos factores tales como la valoración que se le asigna a los objetivos socio-políticos o de búsqueda de un cambio social, la relevancia de cuestiones como la unidad, el pluralismo, la autonomía, la solidaridad y la inserción del magisterio en el movimiento social.

1.2. Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 16

ENFRENTEMOS LAS DIFICULTADES DE LA ORGANIZACION

Propósito

Proponer una reflexión sobre las principales dificultades que afectan a la organización y sus posibles soluciones.

Procedimiento

- 1. Se inicia una reflexión con una "lluvia de ideas": cada uno de los participantes escribe en un papel un listado con las dificultades globales que existen en su organización.*
- 2. En seguida, en un trabajo de grupos, cada integrante lee su listado y uno de los participantes va anotando en una hoja ubicada en un lugar visible para todos.*
- 3. De todas las dificultades anotadas, se seleccionan las tres que se consideren más relevantes.*
- 4. El grupo realiza una reflexión acerca de porqué se producen estas dificultades y en relación a ellas se buscan soluciones. Se sintetiza la discusión en un papelógrafo u hoja que sea accesible para todos.*
- 5. El ejercicio termina cuando los grupos elaboran un boletín o comunicado para los miembros de base de la organización que contenga el análisis de las dificultades y los caminos para enfrentarlos.*

ACTIVIDAD Nº 17

ANALICEMOS LAS RELACIONES DE
NUESTRA ORGANIZACION**Propósito**

Analizar las formas de relación que cada organización de docentes tienen con otras organizaciones o instituciones, como también los problemas que allí se generan y la manera de resolverlos.

Procedimiento

1. *Se dividen los participantes en grupos de 3 o 4 personas a fin de hacer un listado de las organizaciones o instituciones con las cuales el gremio se relaciona.*
2. *Cada grupo analiza el tipo de relaciones que se establecen con cada organización o institución. Así por ejemplo, de colaboración permanente; contactos con fines específicos; acciones conjuntas, etc.*
3. *En seguida, el grupo discute los problemas que generan estas relaciones: dependencias, conflictos, competitividad, etc.*
4. *Cada grupo procura algunas orientaciones que permitan resolver los problemas detectados.*
5. *Se escribe una síntesis conforme al esquema sugerido a continuación.*
6. *En un plenario, cada grupo lee la hoja-síntesis. Si hay tiempo, se discuten las conclusiones de cada grupo y se hace una síntesis final.*

1 TIPO DE ORGANISMOS CON QUE SE RELACIONA LA ORGANIZACION	2 TIPO DE RELACIONES QUE SE ESTABLECEN (Breve Descripción)	3 PROBLEMAS QUE SE GENERAN	4 ¿COMO PUEDEN RESOLVERSE ESOS PROBLEMAS
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Otras Organizaciones de Profesores:</i> – <i>Organizaciones Sindicales:</i> – <i>Organizaciones Vecinales:</i> – <i>Cooperativas:</i> – <i>Colegios o Asociaciones Profesionales:</i> – <i>Organizaciones Estudiantiles:</i> – <i>Estado (Ministerio o Secretarías de Educación):</i> – <i>Municipios:</i> – <i>Iglesias:</i> – <i>Otros (Especificar):</i> 			

ACTIVIDAD Nº 18

**REFLEXIONEMOS SOBRE LA RELACION
ORGANIZACION - PARTIDO POLITICO****Propósito**

Facilitar una reflexión sobre la relación entre la organización de docentes y el partido político, a través de un debate en torno a posiciones contrapuestas.

Procedimiento

1. *En pequeños grupos se discute sobre el tema de la relación organización-partido político enfatizando:*
 - a) *Las principales dificultades que presenta la relación organización-partido.*
 - b) *Las principales ventajas que presenta la relación organización-partido.*
2. *Cada grupo elabora una síntesis de las dificultades y/o ventajas de la relación organización-partido, ejemplificándolas con situaciones concretas que se hayan vivido en el gremio o sindicato.*
3. *En un plenario, se hace una confrontación y síntesis que permita sacar conclusiones sobre:*
 - a) *El tipo de relación favorable para enriquecer la organización y los partidos.*
 - b) *Las formas de superar los problemas que se presentan.*

ACTIVIDAD Nº 19

¿QUE HEMOS APRENDIDO?**Propósito**

Reforzar y aplicar los conocimientos adquiridos mediante la Primera Parte del Libro-Guía, a través de un ejercicio de planificación.

Procedimiento

En pequeños grupos se elabora un plan de trabajo anual para la organización (1), observando los siguientes pasos:

1. Diagnóstico de la organización.

Este se puede elaborar a partir de las diversas "Actividades" realizadas tomando como orientación básica el análisis de los objetivos y las formas de llevarlos a la práctica. Posteriormente, conviene recoger el trabajo hecho sobre las principales dificultades de la organización y ligarlo al contexto social, político y educacional.

2. Definición de los objetivos que se quieren lograr durante el año.

3. Definición de los medios que se utilizarán, es decir, cómo se lograrán estos objetivos. Esto implica definir: actividades; recursos humanos y materiales; secuencia en el tiempo para la realización de las actividades.

4. Definición de los plazos y nominación de los responsables.**5. Diseño del seguimiento y de la evaluación.**

(1) Para el ejercicio se pueden tomar como base los pasos para la planificación propuestos en la Unidad II págs. 63 - 64

La segunda parte de este libro tiene como objetivo principal y esencial una reflexión sobre el rol del dirigente, sus funciones y la responsabilidad que con las bases, en un contexto de desarrollo, le corresponde.

Esta etapa es de gran importancia ya que es la primera de las organizaciones de los maestros y sus dirigentes en donde se define el camino de desarrollo y se adhiere en la construcción de la nueva organización.

Tras diferentes experiencias de desarrollo en cada nivel, pero que en general, en el nivel de la escuela, se resume en:

II PARTE.

EL DIRIGENTE: ¿COMO CONTRIBUYE AL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACION DEMOCRATICA?

Este capítulo trata de la figura del dirigente en la escuela y en la organización democrática. Por esta razón, también se hace referencia a los conceptos de dirigente y organización, así como a las características del dirigente en la escuela y en la organización democrática.

Desde este punto de vista se puede decir que el dirigente democrático es un profesional que debe tener una actitud de servicio a la comunidad del dirigente y debe ser capaz de desarrollar la capacidad de liderazgo y de gestión de la organización democrática.

INTRODUCCION A LA SEGUNDA PARTE

La segunda parte de este Libro Guía tiene por objeto analizar y promover una reflexión colectiva acerca del rol del dirigente, sus funciones y la comunicación con las bases, en una perspectiva democrática y participativa.

Estos temas son de gran importancia, pues en la práctica de las organizaciones de los maestros y sus dirigentes se pueden percibir una serie de dificultades y aciertos en la conducción de dichos movimientos.

Tales dificultades se manifiestan de manera diferente en cada lugar, pero son expresión, en gran medida, de la cultura dominante.

Algunos rasgos de esta cultura se traducen en actitudes como: el individualismo; la competencia; la disociación entre sentir y pensar; entre lo que se dice y lo que se hace; el burocratismo y la falta de creatividad. Estas manifestaciones de la ideología se ven mediatizadas en cada estructura social donde los docentes están insertos como por ejemplo, en la escuela y el sistema educacional. Por otra parte, también se ven reflejados en la práctica de los dirigentes y asociados; en las relaciones dirigente-base u hombre-mujer; en las formas de capacitar y en los medios y formas de comunicación que se usan.

Dentro de este marco de referencia dado por la cultura dominante, es posible promover una reflexión crítica acerca de la práctica del dirigente y de la realidad que debe enfrentar, lo que deberá permitir avanzar hacia la transformación de dicha práctica de manera coherente con los valores, actitudes y formas de funcionamiento propias de una organización democrática.

INTRODUCCIÓN A LA SEGUNDA PARTE

El desarrollo de los temas contenidos en esta parte aspira, en consecuencia, a favorecer la formación de un dirigente democrático, participativo y unitario.

Esta segunda parte está compuesta por tres Unidades y una actividad de síntesis. Las Unidades son:

IV. El rol del dirigente y sus características.

V. Las funciones específicas de los dirigentes.

VI. La comunicación entre el dirigente y las bases.

CONTENIDO

Introducción del curso y sus objetivos

Propósitos y contenidos de las unidades

Organización del curso y sus actividades

CONTENIDO GENERAL

Objetivos del curso y de las unidades

UNIDAD IV.

ROL Y CARACTERISTICAS DEL DIRIGENTE

A) OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Posibilitar una reflexión con respecto al rol de los dirigentes en una organización democrática.
- Proporcionar elementos de análisis que permitan profundizar acerca de quiénes pueden ser dirigentes.
- Promover una reflexión sobre cómo se generan y se forman los dirigentes.

B) CONTENIDOS GENERALES

A través de esta Unidad se pretende desarrollar la temática del rol del dirigente, quiénes pueden asumirlo y cómo se forman.

Cada organización tiene su historia y ha ido asignando un determinado rol a los dirigentes en forma explícita o implícita. Del mismo modo, las organizaciones tienen sus respectivas tradiciones y normas respecto a cómo se generan y forman los dirigentes.

A pesar de las diferentes realidades, existen ciertos problemas comunes y determinados criterios susceptibles de discutir que permiten identificar el carácter de un dirigente de una organización democrática.

Los contenidos de esta Unidad guardan estrecha relación con los tratados en la Primera Parte y, muy especialmente, con los de la Unidad II, por lo cual es conveniente recurrir a estos últimos. Oportunamente se harán algunas recomendaciones específicas al respecto.

C) DESARROLLO DE LA UNIDAD

1. Rol del Dirigente

1.1. Aportes para el Estudio del Tema

Las preguntas básicas que nos hacemos en este momento del desarrollo del tema son: ¿qué significa ser dirigente?; ¿cuál es el rol del dirigente del magisterio en una organización democrática?

En un primer nivel general existe una imagen consensual de lo que significa ser dirigente de cualquier organización social, sea ésta de trabajadores, vecinos, jóvenes, etc. Sabemos que entre sus funciones básicas están:

- Guiar y orientar la organización.
- Conducir la actividad de la organización.
- Representar a la organización ante las autoridades y diversas instituciones.
- Proponer planes de acción y desarrollo de la organización.

Sin embargo, en un nivel más específico, cuando hablamos de organizaciones del magisterio, es preciso tener en cuenta ciertos rasgos propios del dirigente los que se determinan con mayor precisión según el tipo de organización y la forma cómo se definen las relaciones al interior de ella.

Es fundamental que exista una coherencia entre el tipo de organización, los fines que ésta se propone y las características y estilo de su dirección. Cuando falta esa coherencia se producen crisis, a veces, con serias consecuencias si no son resueltas oportunamente. El trasfondo del problema es que el dirigente debe adecuarse al carácter de la organización, pero con frecuencia, especialmente en las organizaciones más nuevas, es el dirigente quien lo va plasmando. Hay una relación dialéctica entre organización y dirigente por la cual éste, a pesar de ser uno de los elementos que la componen, es capaz por su posición de condicionar el propio carácter de la organización.

De lo anterior se desprende que una organización de docentes que se asume realmente como democrática, debe aspirar a tener dirigentes que no sólo sean elegidos por los miembros, sino que observen una conducta genuinamente democrática.

La experiencia indica que se acercan más a un modelo democrático aquellos dirigentes que:

- guían y dirigen la organización, escuchando y respetando todas las opiniones;
- promueven una estructura que favorece la participación;
- conducen las actividades según las decisiones de la mayoría;
- promueven la discusión y realización del cambio educacional y del conjunto de la sociedad;
- se preocupan por la formación tanto de dirigentes como de los miembros de base de la asociación.

Este tipo de cualidades se gestan en una lucha permanente contra las concepciones autoritarias que influyen en la práctica del dirigente, las que son fruto de una cultura que espera de él una actitud de dominación. Es así como debe enfrentar grandes desafíos si quiere contribuir al desarrollo de una organización democrática de docentes.

Proponemos cuatro aspectos para la reflexión, con el fin de ayudar a orientar el trabajo en esta perspectiva.

a) *El dirigente como organizador*

Este rol implica una especial preocupación por el desarrollo y crecimiento de la organización lo que significa: tener claridad en los objetivos; buscar permanentemente los caminos para lograrlos y planificar y desarrollar adecuadamente su trabajo.

La capacidad orgánica supone poder recoger las distintas inquietudes y plasmarlas en acciones concretas, como también buscar formas de mejorar el funcionamiento de la organización para hacer un buen uso de los recursos.

Por otra parte, el dirigente enfrenta el desafío de compatibilizar la participación con la eficiencia, lo cual significa posibilitar la participación de los afiliados en las decisiones y acciones colectivas, sin caer ni en la discusión indefinida de todos los asuntos, situación que genera ineficiencia y posterga las decisiones; ni en el vicio de replantear cuestiones anteriormente resueltas (1).

(1) Un mayor desarrollo de este problema puede encontrarse en la Unidad II, págs. 59 a 61

b) El dirigente como movilizador

La movilización es un instrumento fundamental que le permite a la organización obtener respuestas a sus demandas, al ponerse masivamente en actividad utilizando todas sus fuerzas y recursos (1).

Es por esto que los dirigentes deben preocuparse de impulsar, buscar y desarrollar diferentes formas de movilización en función de los objetivos que se pretenden.

Un buen movilizador es el que sabe motivar a las personas para actuar. Esto implica, entre otras cosas, saber recoger inquietudes y necesidades de los docentes; conocer lo que el grupo es capaz de hacer y dar confianza a los afiliados respecto a la conducción.

También es importante que cada movilización sea considerada como una actividad de formación en la acción.

c) El dirigente como educador

Consciente o inconscientemente, el dirigente cumple una función formativa en relación con los miembros de su organización. Esto significa que su función educativa trasciende el aula y la escuela y se proyecta a nivel del conjunto de los docentes.

El dirigente es un "modelo" para los demás miembros de su asociación, los que aprenden de su forma de actuar, ya sea por imitación o por medio de la crítica a sus acciones.

(1) Para este tema, ver Unidad II, págs. 69 a 71

El dirigente educa, también, cuando ayuda a la formación de una opinión en torno a diversos temas a través de la transmisión de variadas maneras de mirar la realidad.

Por otra parte, la formación en la práctica cotidiana de la organización es fundamental. A ella puede contribuir significativamente la evaluación permanente de las acciones, la que permite detectar las deficiencias y procurar las respectivas modificaciones. Así también es importante para la formación un ambiente participativo, aun cuando éste sea propicio para el surgimiento de conflictos que al ser enfrentados constructivamente, sirven para el crecimiento de la organización.

La preocupación por la formación de los afiliados se deberá orientar considerando las necesidades que el mismo dirigente detecte en la organización (1).

(1) Para este tema, ver Unidad II, págs. 74 - 75

d) El dirigente como promotor del mejoramiento y del cambio en el sistema educacional

Este es el campo específico del docente. Por tanto, el dirigente de un organismo educacional debe preocuparse de democratizar la estructura educacional, tanto favoreciendo una cobertura para las mayorías, como promoviendo el desarrollo de una práctica más democrática en el aula.

El cambio educacional es, tal como se enfatizó en la Unidad I, indisoluble del mejoramiento de las condiciones de empleo y trabajo profesional del educador y, a su vez, de la construcción de un nuevo ordenamiento social (1).

El poder
y el
líder

Uno de los problemas al que el dirigente se ve generalmente enfrentado y que incide en los cuatro tipos de aportes antes mencionados, es el del poder. Cualquier docente que asume un cargo de dirección gremial adquiere más poder que los demás afiliados, puesto que, entre otras cosas, tiene mayor información; se relaciona y negocia con las autoridades y con otras instituciones; administra los recursos y los bienes materiales de la organización.

El peligro del mal uso del poder, propio de la formación individualista, se puede minimizar al enfatizar el trabajo en equipo, delegando las responsabilidades y desarrollando la participación. Por el contrario, si se pone el acento en un liderazgo individual de tipo autoritario, el riesgo de hacer mal uso del poder, aumenta.

(1) Para un mayor desarrollo de este tema ver Unidad I,

Es importante analizar el papel del líder en una organización gremial o sindical. Por una parte, no puede desconocerse la existencia de determinados liderazgos que varían según las tareas y momentos de la vida organizacional. Los líderes realizan contribuciones importantes al servir como guías y pueden cumplir una función formadora de gran valor. Sin embargo, también existe un tipo de líder autoritario que pretende dominar y sustituir la actividad del conjunto de la organización, hecho que evidentemente obstaculiza el desarrollo y el crecimiento de la organización y de cada uno de sus integrantes.

El siguiente testimonio de una trabajadora que participa en su organización puede ayudar a reflexionar sobre este problema:

"Dentro de esa relación nueva que nosotros queremos vivir y fomentar, pienso que las personas que tienen tendencia para liderar crean dificultades.

Aparentemente el liderazgo, a mi modo de ver, es una cosa buena para quien es el líder y para quienes lo están siguiendo. Y para el sistema capitalista es excelente porque le es fácil derrocar a la persona que es líder. En el momento que el sistema desea, entra, derriba al líder y... luego, ¿qué queda?.

El sistema consigue esto porque nosotros tenemos un líder, le entregamos las tareas a él. El líder es la persona que resolverá nuestros problemas. Uno a veces permanece hasta incapaz de pensar y razonar las cosas. Yo creo que el liderazgo castra a la gente.

No sé por qué; ¡estoy cansada con esta historia de liderazgos!. No aguanto más esa idea de que sin un líder las cosas no andan.

Y el problema es que a veces una es colocada en la posición de líder. ¿Cómo luchar contra eso?" (1).

(1) Cadernos de Educação Popular Nº 5, "Movimiento dos Trabalhadores: um debate", Vozes/NOVA, 1983; pp. 39.

En nuestras sociedades es fácil caer en un tipo de liderazgo autoritario, por cuanto forma parte de la cultura dominante. Para evitarlo es importante un esfuerzo de formación no sólo a nivel de los dirigentes, sino del conjunto de los socios, intentando crear una conciencia colectiva de lo que significa una dirección democrática. A su vez, es necesario establecer los límites del poder de los dirigentes a través de un control social de las bases, que se concretiza en una estructura orgánica y en las normas estatutarias que estipulan los niveles de decisión y acción de las diferentes instancias.

La discusión sobre el tema del liderazgo y del poder es de gran trascendencia para poder establecer un estilo de trabajo que garantice el cumplimiento de los objetivos de la organización y un tipo de relaciones en las cuales los educadores encuentren un espacio de desarrollo y creación personal. Una reacción crítica frente al autoritarismo puede conducir, en ciertos casos, a una posición que intente anular la función de la dirección lo que, en términos del cumplimiento de las finalidades propuestas, puede tener consecuencias negativas.

Un posible camino para enfrentar el problema puede ser el de procurar que sean más bien los objetivos y las tareas los verdaderos guías de la organización y no determinadas personas, lo que no significa desconocer los aportes específicos de cada cual en sus funciones de dirigente o de socio activo de la asociación.

1.2 Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 20

¿COMO VEMOS EL ROL DEL DIRIGENTE EN UNA ORGANIZACION DEMOCRATICA?

Propósito

Reflexionar acerca del rol del dirigente en una organización democrática mediante la realización de un juego.

Procedimiento

1. *Se forman grupos cuyo número de integrantes puede oscilar entre 5 y 10 personas.*
2. *Se prepara un cuadro o tablero que se coloca al centro del grupo en el cual se contemplan tres columnas (Ver pág. 108) encabezadas por los términos: "acuerdo", "desacuerdo", "no resuelto". En un sector del tablero se colocan aproximadamente 20 a 25 tarjetas, con frases como las que más adelante se indican, o bien otras con frases que se adapten mejor a la problemática local, cuyos contenidos posibiliten una más fructífera reflexión sobre el rol del dirigente en una organización de docentes. Las tarjetas se disponen con el lado escrito para abajo.*
3. *Cada "jugador", cuando le corresponda su turno, saca una tarjeta, la lee en voz alta y opina sobre su contenido, indicando en cuál columna la ubicaría y las razones que tiene para hacerlo así. Enseguida, el grupo discute la frase incluida en la tarjeta: si se logra consenso, se ubica en las categorías "acuerdo" o "desacuerdo" registrando, el coordinador o secretario del grupo, las razones que pesaron para tomar esa decisión; si hay opiniones discordantes, se la ubica como "no resuelto" dejándolo para discusión posterior.*

Se ocupará un tiempo razonable en la discusión de cada tarjeta.

4. Terminado el juego en el grupo, ya sea porque fueron revisadas todas las tarjetas o porque se agotó el tiempo establecido para tal efecto, se procederá, en el caso de que sean varios grupos, a realizar un plenario. Allí se considerarán los consensos o las diferencias entre los grupos a fin de profundizar la discusión, especialmente sobre el contenido de las tarjetas ubicadas en la columna "no resuelto". Si no se dispone de suficiente tiempo, podrá adoptarse el siguiente procedimiento: cada grupo selecciona tres tarjetas que sean de su mayor interés, a fin de que sean discutidas en el plenario. En este caso, el plenario se limita a la consideración de las tarjetas seleccionadas.

El dirigente no debe considerar las críticas que se formulan, puesto que él fue elegido democráticamente.

El dirigente sabe que debe responder ante sus bases y no ante las autoridades educacionales o partidos políticos.

Un buen dirigente se hace respetar por los maestros.

El dirigente debe preocuparse de mantener buenas relaciones con los sectores sociales y económicamente influyentes para conseguir apoyo para su organización.

Un dirigente debe preocuparse de las relaciones solidarias con otras organizaciones sociales existentes en el país.

El dirigente debe representar ante las autoridades cualquier planteamiento que un grupo de profesores le formule.

Un buen dirigente debe cumplir y hacer respetar los acuerdos y estatutos de la organización.

El dirigente debe preocuparse de los problemas generales del magisterio, pues los maestros están demasiado ocupados para hacerlo.

El dirigente debe determinar la política a seguir en la organización después de consultar a las bases.

El dirigente debe procurar que los distintos niveles de la estructura de la organización se desarrollen con autonomía.

El dirigente es quien en última instancia toma las decisiones de la organización.

Sin buenos dirigentes la organización no puede funcionar bien.

Un buen presidente garantiza el éxito de la organización.

El dirigente debe consultar permanentemente a las bases.

Es fundamental que el dirigente sepa hablar muy bien en público.

El dirigente debe dar una buena imagen a las autoridades educacionales.

El dirigente debe preocuparse de formar a quienes lo van a suceder.

La organización debe estar en contacto con otras organizaciones del magisterio.

El dirigente debe saber conducir una movilización.

El dirigente debe saber que de él depende el buen desarrollo de la organización.

ACUERDO	DESACUERDO	NO RESUELTO

2. ¿Quiénes pueden ser dirigentes?

2.1. Aportes para el Estudio del Tema

Cuando se piensa en quiénes pueden ser dirigentes de una organización democrática se tiende a creer que la gran mayoría puede serlo. Sin embargo, en el momento de una elección se genera una discusión sobre los requisitos que debe tener un buen dirigente. Este cuestionamiento no puede plantearse en un nivel abstracto, sino respondiendo a la pregunta: **¿qué tipo de dirigente necesita la organización en una determinada coyuntura histórica en función de las tareas que tal situación le demanda?**

Sin perjuicio de esta discusión que cada organización debe realizar en un determinado contexto, es posible proponer algunos requisitos generales que un dirigente debe cumplir.

a) *Disponer de tiempo para el trabajo gremial*

Todo dirigente necesita disponer de bastante tiempo para cumplir las tareas que le corresponde, aunque la dedicación puede variar según el tipo de responsabilidades que asume. Es importante destacar que no se trata solamente, como a veces se piensa, de disponer de tiempo para asistir a reuniones, sino también para poder ejecutar los trabajos acordados.

Puede ocurrir, también, que la legislación laboral o los acuerdos con las autoridades reconozcan algunos derechos de los dirigentes relacionados con el tiempo de que disponen para su actividad, pero de todas maneras existe siempre la necesidad de destinar horarios adicionales de trabajos restados del tiempo libre del maestro.

b) *Tener voluntad y compromiso*

La motivación es un elemento esencial para trabajar en la organización, pues la actividad gremial es muy gratificante, pero también muy dura e ingrata en determinados momentos.

Esta motivación no debe limitarse a un mero entusiasmo, sino transformarse en disciplina de trabajo y en compromiso permanente. Esto significa tener una actitud personal de entrega y de preocupación por el cumplimiento de las tareas y por la forma cómo éstas se cumplen.

El compromiso del dirigente es importante considerando inclusive los riesgos que a menudo debe asumir, ya sea en cuanto a su situación laboral, como también en determinadas ocasiones, en lo relativo a su seguridad personal.

c) Compartir los fines de la organización

Es indispensable que el dirigente acepte y asuma plenamente los fines y valores esenciales de la organización. Evidentemente, los objetivos pueden sufrir variaciones según las circunstancias históricas, pero hay líneas generales permanentes dentro de las cuales se inscribe el quehacer de los dirigentes.

Especialmente, hay determinados valores compartidos a través de la historia de cada organización; así por ejemplo, los relacionados con el respeto a las personas, con la veracidad, la honestidad, la solidaridad y tantos otros que un dirigente debe encarnar para poder orientar la acción colectiva conforme a ellos.

d) Tener aptitudes y habilidades para el trabajo

Es necesario que el dirigente tenga ciertas habilidades y aptitudes para el cargo. Por ejemplo, si se va a elegir un tesorero debería tener algunas habilidades mínimas para la contabilidad. Esto sin perjuicio de que ciertas técnicas y destrezas podrán adquirirse con la práctica o mediante cursos de capacitación.

Entre las aptitudes necesarias están también las que se refieren al trabajo con otras personas y, específicamente, al poder conducir u orientar un trabajo, lo que también puede ser aprendido. Por esta razón, lo fundamental es tener una actitud positiva para el aprendizaje, ya que todas las conductas que necesita desarrollar un dirigente se pueden aprender.

e) *Ser consciente del significado del poder*

El dirigente debe asumir el poder que es inherente a la función que temporalmente se le asigna, pero preocupándose de usarlo para el desarrollo de la organización y no en beneficio personal o de un grupo determinado. Es preciso tener la actitud de evitar caer en autoritarismos utilizando el poder para imponer una visión propia. Un camino para lo anterior es el que siguen aquellos dirigentes que procuran compartir el poder o delegan funciones —según sea el caso— a otros dirigentes de menor jerarquía o a comisiones o grupos de trabajo. Especialmente importante es en este sentido compartir la información, evitar el monopolio en la relación con personas u organizaciones influyentes y garantizar transparencia en el manejo de las finanzas.

Tanto un sentido claro del poder como una permanente actitud en cuanto a delegar atribuciones, favorecen el hecho de que gran parte de los miembros de la organización asuman un mayor compromiso, se desarrollen y crezcan en el plano personal en cuanto puedan decidir y realizar tareas, discutirlos, etc. De esta forma, se produce un aprendizaje cuyo radio de acción llega más allá de la organización.

En síntesis, podría afirmarse que cualquier maestro puede ser dirigente a condición de que disponga del tiempo necesario, posea voluntad de aprender y un compromiso con la organización, sus fines y valores.

Si se piensa en la dirección de una organización, como un equipo más que como un grupo de individuos, es importante también reflexionar sobre el grado de homogeneidad o heterogeneidad que resulte más conveniente para aquella.

En términos generales, puede afirmarse que la organización se enriquece al lograrse la participación en las tareas de dirección, de docentes con características diversas: por ejemplo, en cuanto a edad, a niveles de formación, a niveles de enseñanza (primaria, secundaria, técnico-profesional), a tendencias ideológicas, políticas o religiosas.

Si en la organización hay dirigentes que por sus características pueden ser portavoces de distintas realidades específicas del magisterio, existen mejores posibilidades de que la dirección sea realmente representativa del conjunto de los asociados.

Por último, cabe señalar que si bien puede ser fácil definir criterios en un plano teórico, en la práctica surgen contradicciones difíciles de resolver. Las preguntas siguientes reflejan algunas de estas dificultades.

- ¿Puede asumir la dirección, a nivel nacional o provincial, un docente que trabaja a jornada completa en la escuela?
- ¿Puede ser dirigente una madre de familia o es preferible excluirla de esa función, por su escasa disposición de tiempo?

2.2. Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 21

¿COMO SE COMPATIBILIZA EL QUEHACER DEL DIRIGENTE Y LA ACTIVIDAD DOCENTE?

Propósito

Promover una discusión que permita analizar y lograr conclusiones acerca del rol del dirigente y su compatibilidad con el trabajo docente.

Procedimiento

1. Se propone para la discusión el siguiente caso que podrá ser dramatizado o leído.

Imaginemos que se encuentran dos dirigentes de nivel nacional, pertenecientes a diferentes organizaciones magisteriales de América Latina y conversan sobre sus experiencias. En parte de esa conversación, se produce el siguiente diálogo:

GARCIA: *La verdad es que estoy muy cansado, pues todas las noches terminamos tardísimo nuestras reuniones y luego, a las 8 de la mañana, debo estar haciendo clases.*

PEREZ: *¡Cómo!, ¿tú tienes clases en una escuela? .*

GARCIA: *Por supuesto.*

PEREZ: *En nuestra organización los dirigentes no hacemos clases, porque no seríamos capaces de resistir ese ritmo de trabajo.*

GARCIA: *En cambio nosotros consideramos indispensable estar en la escuela, ya que de lo contrario, ¿cómo podríamos entender el sentir de nuestros compañeros y los problemas educacionales de nuestro país? .*

PEREZ: Estoy absolutamente en desacuerdo con eso. El dirigente debe dedicarse a tiempo completo a su labor como tal. Piensa que debemos recibir profesores en nuestra sede; ir a entrevistas con autoridades; dirigir asambleas; visitar los establecimientos; viajar a las provincias y a veces, al extranjero. ¿En qué momento podríamos estar haciendo clases en una escuela?.

GARCIA: Es verdad que es difícil conciliar ambas cosas y por esto te decía que estoy cansado, pero luego terminará mi período en la dirección. Pero, aún así, nosotros lo hemos discutido y pensamos que es la única manera de mantenernos en contacto con la realidad que viven todos los maestros. De lo contrario, nos desvincularíamos, no entenderíamos ni nos entenderían nuestra manera de ver las cosas.

PEREZ: Entonces ustedes descuidan el trabajo como dirigentes y en consecuencia, la organización no debe estar funcionando muy bien.

GARCIA: No es tan así. Aunque no puedo asegurar que todo anda perfecto, en lo fundamental cumplimos nuestra tareas como dirigentes. A veces, claro, tenemos que usar nuestro tiempo de permiso sindical y abandonar nuestras tareas en la escuela.

PEREZ: ¡Ah!. ¿Y eso no crea desorden en la Escuela?; ¿qué dicen tus alumnos y los apoderados?.

GARCIA: Tienes razón, crea algunas dificultades; por ejemplo, la directora no está muy conforme con mis salidas, pero yo trato de cumplir con ambas obligaciones. Insisto en que es la única manera.

PEREZ: No me convences. Creo que hemos sido elegidos para conducir de buena forma nuestras organizaciones y mientras seamos dirigentes, debemos abocarnos a ello y olvidarnos de ejercer como docentes.

2. Después de leído el texto, se discute en grupos en torno a las siguientes preguntas:

- a) *¿Con cuál posición nos sentimos más identificados?. ¿Por qué?.*
- b) *Los dirigentes de su organización, ya sean nacionales, provinciales o locales, ¿se sienten identificados con alguna de las dos posiciones más arriba señaladas?.*
- c) *¿Consideran ustedes que la situación actual de sus dirigentes es correcta o debería modificarse en el futuro?.*

3. En un plenario, se ponen en común y se discuten las conclusiones de los grupos.

¿COMO PARTICIPA LA MUJER EN LA ORGANIZACION?

Propósito

Analizar la participación, los tipos de funciones que asumen y las dificultades que tienen las mujeres dirigentes en la organización.

Procedimiento

1. *Se organizan grupos para responder las siguientes preguntas que requerirán de una pequeña investigación:*
 - a) *¿Cuál es el porcentaje de docentes mujeres que existe en el país, en la región y en la comuna?.*
 - b) *¿Qué porcentaje de dirigentes mujeres existe en el país, en la región y en la comuna?.*
 - c) *Dentro de los equipos de dirección ¿existen diferencias en cuanto a las funciones o cargos que asumen las mujeres y los hombres?. En el caso de que existan diferencias ¿qué tipo de funciones asumen preferentemente las mujeres?.*
 - d) *¿Qué dificultades especiales encuentra la mujer dirigente para poder realizar sus labores?.*
 - e) *¿Qué políticas de lucha contra la discriminación de la mujer ha desarrollado la organización y cuáles podría desarrollar?.*
2. *Se exponen las síntesis de los trabajos en un plenario.*

3. ¿COMO SE GENERAN LOS DIRIGENTES?

3.1. Aportes para el estudio del tema

La forma de elección y renovación de dirigentes está estipulada en los estatutos de cada organización. Existen, de hecho, varias modalidades aún dentro de una concepción democrática de la organización.

Es así como en algunos casos se renueva la totalidad de la directiva cada uno, dos o más años. En otros casos, sólo se renuevan parcialmente con el fin de ir garantizando cierta continuidad. Otra alternativa se presenta cuando existe la posibilidad de que los dirigentes puedan ser reelegidos en sus cargos.

Cualquiera de estas modalidades puede tener sus ventajas o desventajas en cuanto a lo que es la continuidad en la dirección o a las oportunidades que brindan para una renovación.

Es importante reflexionar sobre ello a fin de poder definir cuál de ellas contribuye mejor al desarrollo democrático, permitiendo la incorporación de nuevos dirigentes, la consolidación de la trayectoria de la organización y el respeto de los derechos de las mayorías y de las minorías.

Otro problema que nos interesa analizar es cómo llega un docente a ser dirigente de la organización. Con frecuencia, esto se produce a través de la selección que se realiza de determinadas personas por su pertenencia a ciertos grupos de poder —sean partidos políticos, grupos religiosos, fracciones personalistas, etc.—, sin que hayan

Cómo se accede a ser dirigente

tenido ni formación, ni trayectoria de trabajo en la organización. Cuando esto ocurre, la dirección se ve afectada por la falta de preparación, así como por el desconocimiento de la realidad de la organización y de la situación de los docentes.

Otras veces, los dirigentes elegidos son personas muy jóvenes que se han destacado por su trabajo en la base y llevan muy poco tiempo en la organización. Aparte de los problemas que pueden producirse por la escasa experiencia de esos cuadros directivos, generalmente esto también provoca problemas para el propio nuevo dirigente que se ve súbitamente enfrentado a grandes responsabilidades. Diversas consecuencias se derivan de esta situación, tales como la prematura saturación y abandono de las tareas directivas, la pérdida del espíritu de servicio, la adquisición de actitudes burocráticas o el despertar de las ansias excesivas de poder.

El problema opuesto está representado por el peligro de la perpetuación del grupo dirigente en sus cargos, no permitiendo, de ese modo, el ingreso y la formación de nuevos dirigentes. Esta situación a menudo se racionaliza en un afán de mantener una determinada línea, trayectoria o prestigio de la organización, pero lo que ocurre, en último término, es la imposibilidad de renovarse con nuevas ideas y energías.

Un camino para superar éstos y otros vicios podría ser que todos los miembros vayan adquiriendo una formación tanto de carácter sistemática como a través de la práctica, de modo tal que puedan asumir progresivamente responsabilidades. Así, se podrá acceder a cargos directivos sólo luego de haber cumplido cierta trayectoria de trabajo en los diferentes niveles de la organización y, por tanto, teniendo el conocimiento y experiencia requeridos para ser intérpretes y conductores genuinos. De este modo, es importante que la organización pase a constituirse en una escuela de formación permanente de sus integrantes, capaz de generar sus dirigentes y socios activos en concordancia con su propio proyecto de desarrollo.

3.2. Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 23

¿COMO SE GENERAN LOS NUEVOS
DIRIGENTES?**Propósito**

Reflexionar acerca de los estatutos que tiene la organización respecto de cómo se eligen las directivas y sus implicancias en la consolidación de una organización democrática.

Procedimiento

1. *Se leen, en forma individual o grupal, los estatutos vigentes en lo concerniente a:*
 - *elección de directivas, y*
 - *requisitos para ser dirigentes.*

2. *Se discute en grupos, en torno a las siguientes preguntas:*
 - a) *¿Qué problemas se han generado con las elecciones de dirigentes en la perspectiva de la consolidación de una organización democrática, unitaria y con continuidad?.*
 - b) *¿Existen en los estatutos requisitos para ser dirigente?. ¿Qué juicio les merecen?.*
 - c) *Si los estatutos no han considerado los requisitos, ¿cuáles sería, a juicio del grupo, los que deberían ser incluidos?.*
 - d) *¿Cuál es la política de formación de dirigentes en la organización?.*

3. *En un plenario, cada grupo dará a conocer su reflexión. Posteriormente, se promoverá una discusión sobre los aspectos divergentes.*

ACTIVIDAD Nº 24**REVISEMOS NUESTRA PRACTICA
COMO DIRIGENTES O SOCIOS****Propósito**

Reflexionar acerca de cómo los dirigentes y socios activos de la organización han desarrollado su práctica.

Procedimiento

1. *Se forman grupos para analizar los principales aspectos positivos y deficiencias de la práctica como dirigentes o socios, como también las formas de superarlos. Se sugiere que en los grupos participen tanto dirigentes como socios a fin de enriquecer la discusión acerca de ambas situaciones.*
2. *Las conclusiones de cada grupo se transcriben en un cuadro grande o papelógrafo de acuerdo a los modelos siguientes:*
 - a) *Análisis de la práctica del dirigente (si hay dirigentes de distintos niveles, por ejemplo, nacionales, provinciales o locales, conviene especificar cada caso).*

ASPECTOS POSITIVOS	DEFICIENCIAS	FORMAS DE SUPERARLAS

b) *Análisis de la práctica de los socios de la organización (si es necesario, puede hacerse la distinción entre socios activos y pasivos).*

<i>ASPECTOS POSITIVOS</i>	<i>DEFICIENCIAS</i>	<i>FORMAS DE SUPERARLAS</i>

3. *En un plenario se dan a conocer las conclusiones de los grupos y se elabora un cuadro-síntesis que las incluya en su totalidad.*

UNIDAD V.
FUNCIONES DE LOS DIRIGENTES

A) OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Profundizar en el análisis de las funciones que les corresponden a los dirigentes dentro de las organizaciones de docentes.
- Reflexionar sobre la importancia del trabajo colectivo o de equipo en la dirección de las organizaciones.
- Analizar las funciones específicas de cada cargo de dirección para facilitar una mejor coordinación del trabajo.

B) CONTENIDOS GENERALES DE LA UNIDAD

Esta unidad tiene por objeto avanzar en el análisis de las funciones de los dirigentes más allá de los aspectos generales abordados en la Unidad IV.

Es importante insistir en que la función del dirigente no puede ser comprendida sino a partir de una concepción de la organización. De acuerdo a lo que se ha venido analizando a través de este Libro-Guía, la organización pertenece al conjunto de los educadores que la integran, está al servicio de sus intereses y de la educación del pueblo. De aquí que la orientación y control de la organización debe ser responsabilidad de todos sus miembros y no solamente de las directivas. No obstante, al interior de una organización existe una función de dirección que permite un trabajo más coordinado, eficiente y bien orientado en relación con los fines propuestos.

Esta función de dirección será analizada en dos dimensiones: primeramente, en cuanto trabajo colectivo; en segundo lugar, considerando las funciones específicas que le corresponden a los diferentes cargos de dirección o instancias colectivas de decisión.

C) DESARROLLO DE LA UNIDAD

Función Directiva como Tarea Colectiva

Aportes para el Estudio del Tema

Partiendo de la concepción de una organización democrática —que es responsabilidad de todos sus miembros— en la cual las políticas generales son producto de la discusión y análisis de todos los socios, la dirección surge como una necesidad para coordinar y orientar los rumbos a seguir.

Esta función directiva recae en un equipo que asume la coordinación de las tareas, de acuerdo a la planificación aprobada y a las respuestas que las circunstancias y problemas de los docentes aconsejen. Esto implica asumir un conjunto de tareas entre las cuales podemos mencionar, a modo de ejemplo, las siguientes:

- ejecutar las acciones derivadas de los acuerdos de Congresos, asambleas, reuniones y otras instancias resolutorias de la organización;
- formar los equipos, departamentos o comisiones que permitan el mejor cumplimiento de tales acuerdos;
- evaluar permanentemente el cumplimiento de los planes de trabajo;
- mantener una continua comunicación con las bases y el magisterio en general, tanto para recoger sus inquietudes como para dar a conocer las posiciones de la organización;
- relacionarse con las autoridades del Estado, organismos públicos y otras instituciones, representando las demandas y planteamientos de la organización sobre la situación de los docentes, sobre la educación y la sociedad;
- relacionarse con otras organizaciones de trabajadores y de profesionales, así como con organismos internacionales de docentes;
- administrar los bienes de la organización.

En el cumplimiento de su función, es muy importante que el equipo directivo sea funcional a las necesidades de la organización, es decir, que esté al servicio de ella, previniendo el riesgo de constituirse en una entidad separada, aislada o hermética. Por otra parte, es necesario que las funciones de cada uno de los integrantes de la directiva estén bien especificadas.

Trabajo colectivo y control social

Uno de los desafíos fundamentales de las directivas es asumir un trabajo colectivo. Esto supone que el equipo de dirección logre coordinar bien su trabajo evitando ya sea la dualidad de funciones, las tareas sin responsables definidos o los conflictos innecesarios.

El trabajo colectivo en la dirección tiene especial importancia, pues puede constituirse como un modelo de relaciones y de ese modo, servir para hacer conciencia de que es posible operar en forma grupal y solidaria en toda la actividad de la organización.

Se trata de provocar un cambio de mentalidad que no ocurra sólo a nivel de la conciencia, sino que también a través de la práctica, en un proceso de interacción. Tal cambio resulta difícil de lograr debido a los valores individualistas introducidos por la sociedad capitalista que se reflejan en la escuela, en los medios de comunicación y en las relaciones sociales en general.

Ante esta realidad, es necesario responder con una práctica distinta en el trabajo de la organización, coherente con una concepción democrática y participativa respecto de la educación y de la sociedad.

En cualquier caso, es conveniente aclarar que la idea de un trabajo colectivo o en equipos no se opone, de ningún modo, a la necesaria división de funciones y tareas dentro de la dirección, sino que posibilita una mejor coordinación y apoyo mutuo entre los dirigentes, al conocer cada cual sus propias responsabilidades.

Una herramienta valiosa para impulsar la participación en la dirección y ejecución de tareas es la creación y fortalecimiento de departamentos, comisiones o grupos de trabajo para actividades específicas. También es importante que el control de las actividades sea socializado, es decir, asumido por el conjunto de los miembros, sea a través de asambleas generales o de los equipos constituidos para llevar a cabo tareas específicas.

La creación de equipos de trabajo permite que una mayor cantidad de socios asuma responsabilidades y tareas, comprometiéndose con su organización. Así se distribuyen las cargas de trabajo, se amplía la capacidad de acción de los dirigentes y se incorporan nuevos y variados aportes.

Por otra parte, también se va logrando la formación de más miembros, situación que permite la generación de nuevos dirigentes legitimados y capacitados en la acción.

1.2. Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 25

ANALICEMOS LAS FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS Y DE LAS COMISIONES

Propósito

Promover una discusión sobre las funciones de los departamentos y de las comisiones de la organización, con el fin de visualizar la importancia de su funcionamiento, así como su adecuada coordinación.

Procedimiento

1. *En pequeños grupos se discute sobre las funciones de 2 ó 3 comisiones o departamentos que existan en la organización o que deberían existir en ella. (El coordinador de la jornada asigna las comisiones a los departamentos para que no se repitan).*
2. *Cada grupo escribe una síntesis (ver esquema).*
3. *Se realiza un plenario en el cual cada grupo presenta sus conclusiones.*
4. *Posteriormente, se organiza una discusión en torno de las siguientes interrogantes:*
 - a) *¿Hay funciones o tareas que se repiten en dos o más comisiones? Si la conclusión es afirmativa se procede a determinar en cuál deben quedar.*
 - b) *¿Hay funciones o tareas importantes que se hayan omitido? Si la respuesta es positiva, ¿dónde deben ubicarse?; ¿en algunas de las comisiones analizadas o en otras que deberían crearse?.*

Veamos un ejemplo resumido de un resultado del trabajo de los grupos para poder imaginar el tipo de discusión que se puede producir.

FUNCIONES O TAREAS DE LAS COMISIONES

<i>Comisión Artístico - Cultural</i>	<i>Comisión de Relaciones Internacionales</i>	<i>Comisión de Finanzas</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Promover la creación de coros por regiones y establecimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Preparar la participación en el Seminario Latinoamericano patrocinado por CMOPE. 	<ul style="list-style-type: none"> – Elaborar el presupuesto anual.
<ul style="list-style-type: none"> – Crear grupos de teatros. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mantener intercambio de publicaciones con organizaciones de otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> – Planificar actividades artístico-culturales para el funcionamiento de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> – Formar clubes de cine-arte. 	<ul style="list-style-type: none"> – Preparar y coordinar la visita de los dirigentes de una organización de un país vecino. 	<ul style="list-style-type: none"> – Tomar contacto con organizaciones internacionales a fin de buscar financiamiento para proyectos específicos.

2. Las Funciones de cada Dirigente, de los Socios y de las Instancias Colectivas

2.1. Aportes para el Estudio del Tema

Reiterando que el trabajo en equipo no se opone a la necesaria distribución de las tareas, es importante especificar bien las funciones que le corresponden a cada cargo dentro de la dirección gremial o sindical.

Es así como, dependiendo de la estructura u organigrama de cada asociación, existen funciones específicas del presidente, vice-presidente, secretario, tesorero, directores, encargados de departamentos u otros cargos.

Normalmente estas funciones están asignadas en los reglamentos, pero también resultan para ello determinantes la práctica y la tradición de la organización. Es importante que tanto los dirigentes como los socios conozcan bien estas funciones, pues su desconocimiento genera dificultades, ya sea porque un dirigente puede invadir el campo de atribuciones de otro, ya sea porque se le exige más que su obligación, o bien, porque quedan responsabilidades sin ser asumidas por nadie.

El conocimiento claro de las funciones de cada cargo directivo es importante también para poder elegir las personas adecuadas o distribuir las responsabilidades dentro de una directiva, teniendo en consideración el tipo de habilidades que se requieren para desempeñar cada cargo.

Por otra parte, nos parece importante analizar también las funciones de los socios y de las instancias colectivas de participación y decisión, a fin de ser coherentes con la concepción de una organización que es responsabilidad de todos sus miembros.

No basta, entonces, con exigir a las directivas el cumplimiento de sus funciones, si no hay la misma actitud de parte de los socios y si no funciona adecuadamente la asamblea u otra instancia en la cual se hace posible la participación.

Para poder delimitar las funciones de cada cargo, de los socios y de la asamblea, se ha preferido el camino de promover una discusión a partir de la realidad de cada organización antes que entregar una lista de funciones de tipo general.

Ese es el objetivo de la siguiente actividad pedagógica.

2.2. Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 26

REVISEMOS LAS FUNCIONES DE LOS DIRIGENTES, SOCIOS E INSTANCIAS COLECTIVAS

Propósito

Revisar y analizar las funciones y tareas que le corresponden a los dirigentes, a los socios o a las instancias colectivas de la organización para una gestión participativa y eficaz.

Procedimiento

1. El equipo encargado de la actividad debe preparar dos materiales básicos:

- a) Un juego de tarjetas (30 como mínimo) con las diferentes funciones o tareas que corresponden a los diferentes dirigentes, a los socios o a la asamblea de la organización. Este juego de tarjetas debe reproducirse en un número igual a la cantidad de grupos que van a trabajar en esta actividad.

A modo de ejemplo se señalan, a continuación, algunos posibles contenidos de las tarjetas:

Preparar el presupuesto de la
organización

Presidir comisiones

Tomar acta de las reuniones

Cobrar las cuotas de los socios

Hacer los reclamos por
incumplimientos

Coordinar las tareas de los
dirigentes

Aprobar los estatutos de la
organización

Decidir un paro o huelga

Hacer planteamientos
educacionales al
Ministerio de Educación

Relacionarse con otras
organizaciones

Preocuparse de que todos los
socios asistan y participen en las
reuniones y trabajos sindicales

Elaborar un plan educativo

Hacer un peticitorio
económico

Preocuparse de los préstamos
y ayudas médicas

Asistir a la Asamblea
General

Censurar y cambiar a los
dirigentes

b) Un "cuadro de distribución de funciones o tareas", es decir, una hoja grande con las columnas correspondientes a los diferentes cargos directivos e instancias colectivas en la que posteriormente se irán anotando las respectivas funciones, de acuerdo a las conclusiones de los grupos.

A modo de ejemplo, se incluye el siguiente modelo que deberá adaptarse según la estructura que tiene cada organización:

CUADRO DE DISTRIBUCION DE FUNCIONES Y TAREAS

<i>Asamblea</i>	<i>Directiva</i>	<i>Presidente</i>	<i>Secretario</i>	<i>Tesorero</i>	<i>Encargado de Departamento</i>	<i>Miembro</i>

2. Se forman pequeños grupos y se entrega a cada uno de ellos:

- a) Un juego de tarjetas para ser repartidas entre los miembros del grupo; y
- b) Un cuadro de distribución de funciones y tareas.

3. Cada integrante del grupo (por turno) toma una tarjeta y dice a quién le corresponde la tarea, justificando su opción, luego coloca la tarjeta en la columna que corresponda.

Veamos un ejemplo.

La tarjeta dice: "Define las políticas generales de la organización". El participante opina: "Esta tarea le corresponde a la asamblea porque es una decisión que interesa a todos y es la manera de hacer un trabajo democrático".

En seguida, el grupo discute la afirmación de ese participante llegando a una conclusión que puede confirmar o modificar la posición de aquél. La conclusión se coloca en la columna correspondiente del cuadro (en este caso la columna 1: "asamblea"). Si no se logra acuerdo en un tiempo razonable, se dejará como dudosa para discutirla en el plenario.

El mismo procedimiento se repite con cada tarjeta.

4. Se realiza un plenario en el cual cada grupo presenta su "Cuadro de Distribución de Funciones y Tareas".

Se realiza una síntesis, elaborando un cuadro con las tarjetas que los grupos hayan dejado como dudosas o bien, con las cuales haya discrepancia entre los grupos. Cada grupo puede presentar tres tarjetas que le parezcan más interesantes para discutir en el plenario.

ACTIVIDAD Nº 27**PREPAREMOS NUESTRA
ASAMBLEA SINDICAL****Propósito**

Ejercitar la manera de preparar y dirigir una asamblea, procurando la participación de la mayoría de sus miembros y la eficacia de la reunión.

Procedimiento

1. Los participantes se dividen en dos grupos.

— El grupo Nº 1 se prepara para hacer una representación de cómo una Directiva debe preparar una asamblea sindical donde el tema fundamental sea, por ejemplo, "La negociación colectiva".

— Simultáneamente, el grupo Nº 2 se prepara para hacer la representación de una asamblea cuyo tema sea reestructurar las funciones de las comisiones que tiene la organización.

2. El grupo Nº 1 hace su representación. El grupo Nº 2 se sienta en círculo a fin de observar la representación.

3. El grupo Nº 2 critica el rol desempeñado por los actores con respecto a:

3.1. La forma en que el grupo operó como Directiva en la preparación de la asamblea (las relaciones entre ellos, el tiempo, etc.).

3.2. La manera cómo organizó la asamblea.

Se discute en torno a las observaciones del grupo Nº 2.

4. *(Optativo). Si el tiempo lo permite, existe la posibilidad de que el grupo N° 2, observador, reemplace en sus roles al grupo que hizo la representación, proponiendo otra alternativa.*

Después de esta nueva representación, se hace una discusión.

5. *El grupo N° 2 actúa como si estuviera en una asamblea. El grupo N° 1 se sienta en círculo y observa la representación.*

6. *El grupo N° 1 critica el rol desempeñado por los actores con respecto a:*

6.1. *Las actitudes de los socios y de la directiva (en términos de relaciones y participación).*

6.2. *La forma en que se condujo la asamblea.*

Se discute en torno a las observaciones del grupo N° 1.

7. *(Optativo). Al igual que en el N° 5, el grupo N° 1, observador, reemplaza en sus roles al grupo que hizo la representación, proponiendo otra alternativa.*

Después de esta nueva representación, se hace una discusión.

8. *En reunión general, se elaboran las conclusiones acerca de los aspectos que favorecen una buena asamblea y los que la dificultan, en cuanto a la organización, las actitudes y los contenidos.*

UNIDAD VI.

LA COMUNICACION ENTRE EL DIRIGENTE Y LAS BASES

A) OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Reflexionar sobre los problemas que presenta la comunicación entre el dirigente y las bases.
- Contribuir al desarrollo de las habilidades de comunicación necesarias para el dirigente.

B) CONTENIDOS GENERALES DE LA UNIDAD

A través de esta Unidad se pretende profundizar en un tema fundamental que, indirectamente, ha estado presente a lo largo del texto: la comunicación entre el dirigente y las bases de la organización.

Muchas de las dificultades que enfrenta la organización y sus dirigentes obedecen a una mala comunicación, situación que genera incomprensiones y distorsiones en la información que perjudican la participación, la unidad y las relaciones personales.

Por ello es conveniente ahondar en este tema considerando dos niveles:

- de la comunicación interpersonal, y
- de la comunicación masiva.

Respecto de ambos, existen elementos teóricos y problemas prácticos importantes de analizar. Además de los aportes para el análisis crítico, se incluyen actividades pedagógicas a través de las cuales se pretende contribuir al mejoramiento de las habilidades de comunicación. Finalmente, se incorpora un anexo con recomendaciones sobre expresión oral u oratoria.

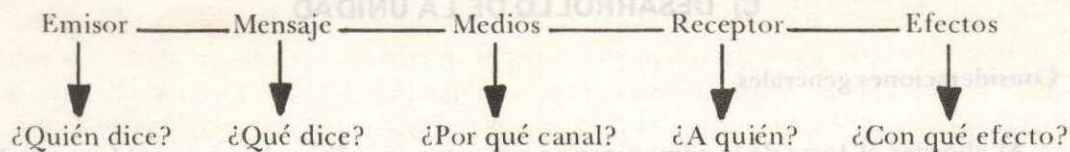
C) DESARROLLO DE LA UNIDAD

Consideraciones generales

Al abordar el tema de la comunicación nos estamos refiriendo a un problema vital para el educador que diariamente debe enfrentar las dificultades que en tal área se suscitan con sus alumnos, en las relaciones con sus colegas, con los apoderados y en el diálogo a nivel familiar y comunitario.

Si bien hay rasgos comunes en todas las formas de comunicación, también hay problemas específicos en cada tipo de relación interpersonal o masiva. En nuestro caso, nos interesa provocar una reflexión sobre el problema de la comunicación en la organización, partiendo del supuesto de que el darse ésta de buena forma es una condición necesaria tanto para crear un clima participativo y democrático, como para ser eficaces en la acción.

Para analizar este tipo de problemas es conveniente recordar los elementos básicos que componen el modelo de comunicación de Laswell. Este es:



Este paradigma clásico ha sido objeto de muchas críticas, ya que tiende a parcelar el hecho comunicativo, desligándolo del contexto en que se produce al no tomar debidamente en cuenta sus interrelaciones. En definitiva, detrás de este modelo podría estar oculta una concepción verticalista del proceso de comunicación.

En la búsqueda de alternativas para desarrollar formas de comunicación que ayuden a lograr relaciones e interacciones entre las personas, capaces de transformar la realidad, más que sustituir dicho modelo por otro, es necesario enfatizar algunas condiciones esenciales del proceso de comunicación. En primer término, la retroalimentación que permite el intercambio de los roles del emisor y del receptor. En segundo lugar, la ubicación de ambos actores en un determinado contexto socio-cultural, en virtud de la cual los mensajes son apropiados de diferente forma. Por último, en lo referente a los medios, es preciso reconocer que éstos dependen del desarrollo material de la organización o entidad responsable.

Reforzando la idea de que la comunicación es un diálogo, en que el transmisor y el receptor establecen una relación y cuya producción es un "con-saber", Antonio Pascuali la ha definido como:

"un intercambio de mensajes con posibilidad de retorno no mecánico entre polos igualmente dotados del máximo de coeficiente de comunicabilidad".

En cambio, la información es definida como:

"el envío de mensajes sin posibilidad de retorno no mecánico entre un polo transmisor y un polo receptor" (1).

(1) Pascuali, Antonio, "Comunicación y Cultura de Masas". Caracas, Monte Avila Editores, 1977, pág. 53.

En este caso, el receptor es pasivo, lo que muchas veces lo lleva a pensar y actuar conforme a estereotipos, a admirar a los exponentes de la elite informadora, o a evadirse de la realidad; es decir, a ser manipulado ideológicamente. La comunicación se torna unidireccional quedando el poder en manos del emisor sin capacidad equivalente de parte del receptor.

Otros autores plantean que el que emite los mensajes tiene un gran poder y generalmente lo usa para mantener el sistema imperante, diluyendo las contradicciones y fomentando un consenso en las masas para seguir desarrollando el sistema (1).

A este tipo de mensajes, Daniel Prieto los denomina de "estructura autoritaria", que serían los que hacen un uso redundante de signos que pretenden proporcionar una sola información, dando una versión distorsionada y única del objeto o de la situación a que se refiere (2).

(1) Basado en el texto "Alternativas en Comunicación", Fontcuberta, Marde; Gómez, Mompert. Editorial Mitre, Barcelona, 1983. pág. 39.

(2) Prieto, Daniel, "Discurso Autoritario y Comunicación Alternativa". México, 1980, pág. 109.

Los conocimientos constituyen un tercer factor significativo, pues el dirigente, al comunicarse, debe basarse en un conocimiento del tema que se aborda, pero a la vez debe considerar el grado de conocimiento que el grupo posee para establecer una comunicación que implique un avance colectivo.

Un cuarto elemento está constituido por el sistema socio-cultural, tanto de parte del dirigente como de las bases, pues pueden existir diferencias importantes de considerar (por ejemplo, entre un dirigente de origen urbano y un grupo de maestros originarios de una zona rural). Cada sector social y, más específicamente, cada persona internaliza los mensajes según el contexto en que vive y su historia personal.

Un quinto factor es el de las expectativas que son determinantes en la comunicación. En efecto, imaginemos qué puede ocurrir en el caso en que un dirigente propone, para la discusión, un planteamiento sobre la política educacional de la organización, a un grupo que espera información sobre demandas económicas.

Observando estos factores, es posible establecer una buena comunicación centrada en los propósitos de la organización, en las tareas comunes que se desea enfrentar y con la intencionalidad de contribuir al desarrollo y superación de las personas involucradas.

Mejorar la comunicación en la organización implica avanzar en la socialización de la información, es decir, lograr que ésta circule ampliamente en sus aspectos sustantivos, lo que permite generar un clima de transparencia y confianza, condición indispensable para un desarrollo sano de la vida organizacional. La información no solamente debe transmitirse desde la dirección hacia las bases, sino también desde éstas y entre todos los miembros e instancias orgánicas.

Una buena comunicación supone, por otro lado, desarrollar la capacidad de formular y de recibir críticas fundamentadas, como un aporte a la tarea colectiva, lo que generalmente resulta difícil en la actividad grupal. Esto puede facilitarse si se procura ser objetivo en los razonamientos, evitando, de esta manera, juicios de valor sin una base de sustentación adecuada.

En el marco de las consideraciones anteriores, es preciso comprender el tema de la expresión oral que preocupa altamente a los dirigentes sociales. En este sentido, el problema de la comunicación no se reduce sólo a una oratoria brillante o a saber hablar bien en público, sino que una buena expresión oral tiene sentido en una organización en cuanto se busca la mejor manera de dar a conocer un pensamiento. Es decir, se trata de contribuir al desarrollo del grupo más que lograr un lucimiento individual. Inclusive, es importante evitar los riesgos de una manipulación oculta en cierto tipo de oratoria.

Asumiendo lo anterior, debe reconocerse la importancia de la comunicación oral en el trabajo colectivo. Se explica, de este modo, el interés que generalmente manifiestan los dirigentes por prepararse y perfeccionarse en cuanto a oratoria.

Cualidades del orador

En un Anexo nos referiremos a algunos principios y sugerencias que pueden ayudar en este sentido. Por el momento, consideremos las siguientes cualidades de un orador (1):

- a) **Integridad:** los oyentes deben reconocer en el que habla un comportamiento digno de confianza y deben percibir la sinceridad de su expresión. En caso contrario, el discurso perderá credibilidad.
- b) **Conocimiento:** el orador debe demostrar conocimiento sobre el tema, lo que dará seguridad y posibilidades de ampliar y recrear el discurso.
- c) **Confianza en sí mismo:** quién habla debe demostrar seguridad, confianza en que está diciendo algo valioso y que podrá decirlo bien. Esta confianza que supone vencer el miedo, se puede adquirir dominando bien el tema y practicando lo más posible, aunque sea comenzando por breves intervenciones.
- d) **Destreza:** la facilidad de palabra, el control de la voz, la coordinación de los movimientos son algunas de las habilidades necesarias que pueden irse logrando con la ayuda de la práctica.

Así como es importante expresarse bien, es indispensable saber escuchar y comprender lo que el otro nos quiere decir, "desde el otro". Esta es la cualidad de la empatía que intentaremos desarrollar mediante la Actividad Pedagógica N° 28.

(1) El esquema siguiente está basado en Apuntes de Clases, Taller de Investigación y Acción Comunicacional (TIAC), Santiago, Chile.

1.2. Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 28

PRACTIQUEMOS LA EMPATIA

Propósito

Conocer e intentar desarrollar la capacidad de empatía a través de un ejercicio en el cual nuestro propio juicio, interpretación o manera de comprender la realidad se deja entre paréntesis para recibir tal cual lo que el otro está sintiendo o pensando.

Procedimiento

1. *Se forman grupos de tres participantes que asumen los siguientes roles:*
 - *El primero, actúa como un miembro que viene a plantearle un problema a un dirigente y a pedirle apoyo. Puede tratarse, por ejemplo, de un conflicto suscitado en la escuela o localidad, relacionado con la organización.*
 - *El segundo, actúa como el dirigente que recibe al socio.*
 - *El tercero, realiza la función de observador. Para ello, toma nota de la actuación de los participantes anteriores, especialmente de la del dirigente, de cómo éste es capaz de comprender la situación y comunicarse con el socio. Observa, por ejemplo, si el dirigente asume actitudes de “enjuiciador”, de “consejero”, “alarmista”, “sabelotodo”, etc.*
2. *Se repite el ejercicio intercambiándose papeles, de manera que cada participante asuma, alternativamente, los tres roles.*
3. *Cada grupo analiza lo ocurrido con el ejercicio, intentando descubrir los factores que facilitan y dificultan la comunicación.*
4. *Se reúnen tres grupos entre sí, es decir, nueve participantes, con el fin de intercambiar opiniones sobre el resultado del ejercicio.*

ACTIVIDAD Nº 29

**DESARROLLEMOS LA
MOTIVACION DE GRUPOS****Propósitos**

Desarrollar la capacidad de motivación de grupos a través de un ejercicio práctico y de una evaluación del mismo.

Procedimiento

1. *Se forman grupos de seis participantes.*
2. *Se entrega a cada participante un tema sobre el cual tendría que motivar a su grupo.*
3. *Durante 5 a 10 minutos, cada persona prepara su motivación.*
4. *Cada participante expone su motivación al grupo, la que debe durar entre 3 y 5 minutos.*
5. *El grupo evalúa las exposiciones de acuerdo a los siguientes indicadores:*
 - a) *Claridad para plantear la motivación:*
 - *¿selecciona lo más importante?;*
 - *¿la exposición tiene un valor, una lógica?;*
 - *¿centra bien el tema, sin salirse de él?.*
 - b) *Capacidad de fundamentación:*
 - *¿plantea argumentos convincentes?;*
 - *¿explica el sentido y los objetivos?.*

c) *Uso de la voz y el cuerpo:*

- *¿el tono es dinámico? (da inflexiones de voz de acuerdo a lo que dice);*
- *¿el volumen es audible?;*
- *¿el cuerpo no está tenso ni rígido?;*
- *¿usa el cuerpo para captar la atención? (movimiento de manos, mira a cada miembro del público).*

d) *Actitud:*

- *¿la actitud logra motivar, entretener, entusiasmar?;*
- *¿es adecuada al tipo de oyentes?.*

2. La comunicación masiva en la organización

2.1. Aportes para el Estudio del Tema

Cuando se habla de comunicación de masas, generalmente se piensa en los medios de comunicación social (radio, televisión, prensa). Sin embargo, al interior de una organización sindical o gremial también existen medios de comunicación masivos que generalmente se denominan como **micro-medios**. La necesidad de estos medios surge porque no toda la información y comunicación puede darse por medio de las relaciones interpersonales, ya sea por limitaciones de tiempo o por la imposibilidad de reunirse. Sus principales características son:

- Estar en poder de organizaciones y no de las empresas transnacionales.
- Ser internas de la organización, llegando a sus socios y a veces a sectores con intereses o problemáticas comunes.
- Ser la expresión de una búsqueda por lograr una comunicación, una interrelación entre los asociados y entre éstos con los dirigentes.
- Ser una alternativa del sistema de comunicación masiva que se considera alienante y antidemocrático.

Un gran desafío para las organizaciones es crear e impulsar los micro-medios con el objeto de poder recoger y usar el discurso, la semántica propia del gremio e ir expresando, estructurando sentido y significación comunes referidos a su propia práctica social.

Los micro-medios deberían, por lo tanto, permitirle al docente encontrar una forma de expresar su práctica social, sus inquietudes y necesidades en un lenguaje apropiado a su mundo cultural.

De lo anterior se desprende la necesidad de la retroalimentación como un proceso necesario, de manera tal que los socios de la organización, sintiéndose comprometidos con un medio que les aporta algo significativo, puedan contribuir con su opinión y sus reacciones y se establezca, de ese modo, una comunicación adecuada a las características del medio. Se trata de hacer más participativos los medios convirtiéndolos en expresión del conjunto de la organización y no exclusivamente de los dirigentes.

El énfasis en un receptor activo implica una mayor organización y estructuración del gremio y sus responsables de comunicación para posibilitar una real y eficaz participación. Esto para evitar caer en el espontaneísmo que conduce a que cada uno haga y diga lo que desee.

Para la producción de los micro-medios, es importante tener en cuenta los estudios y las técnicas existentes sobre el tema. Hacerlo puede ayudar a elegir acertadamente los medios a utilizar y lograr una buena calidad tanto desde el punto de vista del contenido como de sus aspectos formales y estéticos.

Entre los micro-medios más usados por las organizaciones, están los diarios murales, los boletines, las revistas. Recientemente, algunas organizaciones utilizan, además, la emisión de programas a través de cassettes distribuidos a los distintos núcleos locales. Por lo general, los micro-medios mencionados cumplen las siguientes funciones:

- a) Contribuir a reclutar nuevos miembros.
- b) Dar a conocer la organización.
- c) Facilitar la socialización e integración de los miembros.
- d) Contribuir a la formación de los asociados.
- e) Servir como canales de expresión donde se articulan sentidos y significados.

Sus contenidos, generalmente, se refieren a:

- Temas propios de la organización.
- Políticas sindicales o gremiales de los Estados.
- Políticas propias del sector, en este caso educacionales.
- Temas de formación.
- Temas culturales.

El error frecuente de estos micro-medios es limitarse sólo a temas específicos de la organización, sin vincularse más a un proyecto de sociedad o a un análisis social.

En síntesis, es importante que el equipo responsable o emisor tenga claro:

- ¿Qué va a decir?.
- ¿Para qué lo va a decir? .
- ¿A quién se lo va a decir?.

Aunque para una organización de docentes es más difícil el acceso a los medios masivos de comunicación social (radio, televisión, prensa, etc.), es conveniente no descartar esa posibilidad.

Hay dos formas posibles de hacerlo que varían, evidentemente, según las condiciones sociales y políticas y según el tipo de inserción que tiene cada organización. Ciertamente un régimen democrático permitirá mayores posibilidades de acceso a los medios de comunicación que uno de carácter autoritario, donde se reprime a las organizaciones de maestros.

En todo caso, pueden distinguirse dos grandes formas de expresión de las organizaciones a través de los medios masivos de comunicación.

La primera de ellas, se produce cuando la organización logra expresar su pensamiento respecto a determinadas situaciones educacionales, gremiales o sociales, a través de los espacios informativos. Es importante al respecto, que las organizaciones tengan una política y una práctica eficiente de comunicaciones que les permita buscar y aprovechar todos los canales de comunicación posibles, para poder dar a conocer al magisterio y a toda la comunidad cuáles son sus planteamientos y sus acciones. Esto implica también saber expresar de manera clara, breve y precisa los aspectos sustantivos del pensamiento del gremio.

Una segunda alternativa dice relación con la posibilidad de conquistar algunos espacios propios de la organización dentro de los medios de comunicación. Concretamente, se trata de lograr, por ejemplo, un espacio para emitir un programa radial o televisivo, cuya responsabilidad, en cuanto al contenido, sea de la organización. Lograr un espacio de esta naturaleza depende en gran medida de las relaciones que la asociación de maestros logre establecer con los medios, como también de su fuerza y prestigio social. Sin embargo, se pone en juego, además, la capacidad de poder crear un programa que, junto a ser fiel expresión de lo que es, piensa y hace la organización, se adecúa a las características del respectivo medio de comunicación; es decir, que logre producir un buen programa radiofónico, televisivo o periodístico.

2.2. Actividades Pedagógicas

ACTIVIDAD Nº 30

HAGAMOS UN DIARIO MURAL

Propósito

Ejercitar la confección de un medio de comunicación funcional a la organización —el Diario Mural— a través de un trabajo colectivo.

Procedimiento

1. *En pequeños grupos se discute:*

- a) *¿Cuál es la utilidad de un Diario Mural en la organización?*
- b) *¿Qué características debería tener para lograr que sea un medio de comunicación participativo y útil?*

2. *Cada grupo elabora un diario mural, observando los siguientes pasos:*

- *Discusión del objetivo, es decir, lo que se pretende lograr;*
- *Realización de un diseño preliminar: estructura, contenidos, materiales, etc.*
- *Planificación y organización del trabajo.*
- *Selección del material necesario.*
- *Ejecución del trabajo.*

3. *Se exponen los diarios murales y se realiza una discusión sobre los aciertos y problemas detectados.*

ACTIVIDAD Nº 31

PRODUZCAMOS UN PROGRAMA GRABADO

Propósito

Descubrir y ejercitar un medio al interior de la organización —el programa grabado— que puede ayudar a la comunicación entre los asociados y con sus dirigentes.

Procedimiento:

1. En pequeños grupos se discute sobre:

a) ¿Qué características debería tener un programa grabado en cassettes destinado a circular dentro de la organización?

b) ¿Qué utilidad podría tener dicho medio?

2. Cada grupo elabora un programa, para lo cual los organizadores de la actividad deberían disponer de los medios: grabador, cassette, música, entre otros.

Para la producción del programa se observarán los siguientes pasos:

— Discusión del objetivo, vale decir, lo que se pretende lograr.

— Realización de un diseño preliminar en el cual se considere la estructura del programa, sus contenidos y temas. Específicamente podrán considerar: un editorial o mensaje, entrevistas, noticias de la organización, nacionales o locales, avisos de interés, música, etc. El grupo deberá discutir también sobre la duración más conveniente.

— Planificación y organización del trabajo.

— Grabación del programa, que eventualmente podría ser necesario repetir hasta lograr el nivel esperado.

3. Se presentan los programas producidos por cada grupo, realizándose una discusión sobre los aciertos y problemas observados.

4. Se discute sobre la validez de este medio, a la luz de la experiencia vivida.

ANEXO DE LA UNIDAD VI

ALGUNAS RECOMENDACIONES BASICAS PARA HABLAR EN PUBLICO

Pensando en las dificultades que normalmente enfrentan las personas para hablar en público se proponen algunas recomendaciones básicas (1). Estas pueden parecer obvias, especialmente para un docente que normalmente debe expresarse oralmente ante alumnos, padres de familia, etc. Sin embargo, frecuentemente la situación de intervenir en los debates de una organización, por ser diferente a la habitual, produce ciertos temores e inhibiciones que explica el hecho de que muchos miembros se abstengan de hacer uso de la palabra.

En primer término, comenzamos por dos consideraciones iniciales:

- *"No es usted el único que siente miedo al hablar en público".*
- *"La causa principal de su miedo de hablar en público es simplemente que usted no está acostumbrado a hacerlo".*

Las recomendaciones siguientes se presentan distinguiendo dos situaciones: aquella en que es posible prepararse y aquella en que es preciso improvisar.

1. Si puede preparar con tiempo su intervención:

a) Fijar objetivo:

"Responda a la pregunta: ¿qué quiero comunicar al público que me escucha? ¿Qué quiero conseguir con mi intervención? ¿Qué sirve más como aporte a una organización?"

(1) Este Anexo ha sido preparado basándose en "Aprendamos en Solidaridad" N° 43, Separata de Revista "Solidaridad" N° 163, septiembre de 1983, publicación de la Vicaría de la Solidaridad del Arzobispado de Santiago. Las citas textuales pertenecen todas a este documento.

b) Prepararse convenientemente:

Esto significa:

- *"Nunca aprenda su intervención palabra por palabra.*
- *Reúna y ordene sus ideas de antemano. Si es necesario hágase un punteo o escribalo.*
- *Cuente lo que Ud. ha aprendido de la vida, pensando el tema en base a su propia experiencia.*
- *Busque más datos que los estrictamente necesarios. Eso le dará seguridad.*
- *Convéncase usted mismo que lo hará bien ilo que Ud. tiene que decir es importante!"*.

c) ¿Cómo desarrollar la intervención?

En cuanto al contenido:

- *"Haga su intervención en un tiempo limitado (ojalá, no más de media hora).*
- *Ordene sus ideas en forma clara, es decir, con lógica: una tras otra, de acuerdo a lo que usted desea conseguir con el tema.*
- *Enumérelas, si es posible, a medida que va exponiendo.*
- *Destaque algunos detalles significativos.*
- *Relacione su tema con los intereses y problemas de los que escuchan (auditorio)"*.

En cuanto a la expresión:

- *“Dramatice las anécdotas, imite diálogos, voces, gestos, etc.*
- *Converse con palabras que sean fácilmente comprendidas, no use términos técnicos, si los tiene que usar, explíquelos o aclárelos.*
- *Actúe resueltamente como entendido en la materia y, sobre todo, sin reprimir el entusiasmo que usted siente por el tema.*
- *Use términos familiares y concretos, para que quienes lo escuchen puedan asociarlos de inmediato con imágenes y puedan después recordarlos.*
- *Incorpore a la asamblea haciéndola participar de su exposición. Haga preguntas.*
- *Hable con voz firme llenando el espacio donde está. Procure que todos escuchen bien; cuando alguien no escucha pierde el interés, se aburre y puede distraer al resto.*
- *Haga inflexiones de voz para destacar o dar énfasis a algunas ideas. Que no se haga monótono lo que usted dice.*
- *Resuma de vez en cuando su exposición, para ir relacionando las ideas. No siempre es fácil lograr que quienes escuchan sigan el hilo de una exposición muy larga”.*

2. Si tiene que improvisar su intervención:

- *"De partida, usted no es improvisador; usted es integrante de su organización, forma parte de su historia.*
- *Prepárese mentalmente para intervenir durante reuniones a las que usted asiste, contestando a estas preguntas:
¿qué diría yo si en este mismo momento me pidieran que dijera algunas palabras?*
- *Tenga presente en todo momento que una reunión de su organización no es una competencia de oradores.*
- *No trate de ser el 'centro de mesa' o dar 'el toque final', sólo trate de hacer un aporte positivo.*
- *No le saque el cuerpo al bulto diciendo 'estoy de acuerdo con todo lo que se ha dicho'. Es fácil salir así del paso, pero ¿aporta algo?*
- *No haga comparaciones mentales con los que han hablado antes que usted; no se pregunte: '¿lo haré mejor o peor que los que ya han hablado?'*
- *No se disculpe por no estar preparado.*
- *Comience lo antes posible.*
- *Introduzca inmediatamente un ejemplo sacado de su propia experiencia, porque:*
 - * *Las experiencias se relatan con facilidad.*
 - * *Se supera el nerviosismo inicial.*
 - * *Atraerá de inmediato al auditorio.*
- *Nunca trate de empezar con una palabra difícil para impresionar al auditorio.*
- *Relacione sus palabras lo más estrechamente posible con la gente que asiste a la reunión.*
- *Relacione lo que usted está diciendo con lo que han dicho otros; no olvide que cada intervención es un aporte distinto y, por eso mismo, valioso".*

SINTESIS DE LA SEGUNDA PARTE

ACTIVIDAD Nº 32

REFLEXIONES SOBRE LO APRENDIDO

Propósito

Reconstruir una síntesis de los contenidos abordados en las distintas unidades de la segunda parte, relacionándolos y reflexionando sobre ellos

Procedimiento

- 1. Se forman tres grupos, encargándose cada uno de preparar una síntesis sobre una de las Unidades.*
- 2. Cada grupo expone la síntesis al conjunto de los participantes.*
- 3. Los grupos se vuelven a reunir para discutir un caso imaginario que es la exposición de un dirigente sobre su organización. El caso es el siguiente:*

130

En una Asamblea Nacional de Dirigentes, una dirigente provincial presenta la situación de la organización en su provincia durante el último año, en los siguientes términos:

"Dividiré mi exposición en dos partes: la primera, se refiere a los principales avances logrados durante el año y la segunda, a los problemas más importantes que hemos tenido en nuestra provincia".

a) Los avances más significativos fueron:

- Hemos aumentado el número de afiliados de la organización en un 20%.*
- Conseguimos un aumento de remuneraciones para los maestros primarios de un 10% sobre el alza del costo de la vida.*
- Brindamos una efectiva solidaridad a los trabajadores textiles que estuvieron en una prolongada huelga.*
- Elaboramos un planteamiento educativo proponiendo a las autoridades un cambio en el sistema de evaluación y promoción.*
- Realizamos un curso de formación de dirigentes.*

b) Los problemas más graves que afectaron nuestro desarrollo durante el año fueron:

- Los dirigentes nos sobrecargamos de trabajo; ello originó conflictos que terminaron con la renuncia de un dirigente aduciendo agotamiento.*
- Los maestros no comprendieron el papel jugado por la organización en el logro del aumento de remuneraciones. Tanto fue así que comprobamos que muchos maestros creen que se logró gracias a las gestiones de un diputado de la provincia.*
- Nuestro planteamiento sobre evaluación fue recibido por las autoridades pero, al parecer, archivado.*
- El profesorado no tiene conciencia y se limita a reclamar porque no nos hemos preocupado lo suficiente sobre asuntos de bienestar, tales como casas para vacaciones, atención de salud y otros.*
- Los delegados de las escuelas no asisten a las reuniones y cuando lo hacen no informan a las bases.*

4. Se discute, en grupos, en torno a las siguientes preguntas:

- a) De los avances señalados por la dirigente, ¿cuáles son los dos más significativos, a juicio del grupo? ¿Por qué? (Es importante relacionar la discusión con la experiencia de los miembros del grupo en su organización).
- b) Se seleccionan tres de los problemas planteados que sean de mayor interés para el grupo. En relación a dichos problemas ¿qué sugerencias podrían hacerse para enfrentarlos?

1. Bibliografía Analítica de Temas Pedagógicos (1).

ROUSSEAU, J.J. *Emilio y la educación*. Fontanella, Barcelona, 1973.

Escrito por uno de los pioneros de la nueva educación, constituye uno de los textos clásicos en el que se refleja con mayor fidelidad las orientaciones filosóficas y pedagógicas de aquélla. Las influencias de Rousseau son determinantes dentro del movimiento de la Escuela Nueva, y aun sobre otras corrientes pedagógicas de signo progresista y antiautoritario. La bondad de la naturaleza infantil, las relaciones educador-alumno, los contenidos de la enseñanza..., están ampliamente desarrollados en este discurso rousseano. A destacar el prólogo de H. Walon.

FERRIERE, A. *La escuela activa*. Studium, Madrid, 1971.

Ferriere fue uno de los agentes más activos en la coordinación y desarrollo del movimiento de la Escuela Nueva. En sus escritos no sólo se recogen sus propios puntos de vista, sino que se incluyen, además, los de la mayor parte de los autores de la "etapa de los grandes sistemas" de la Escuela Nueva. Esta obra resume mucho de lo que fue el movimiento reformista y señala los principales aspectos sobre los que éste se edificó. Ferriere sintetiza en él corrientes pedagógicas distintas en sus manifestaciones, pero unidas en la preocupación por colocar al niño en el centro de las perspectivas educativas .

PIAGET, J. *Psicología y pedagogía*. Ariel, Barcelona, 1973.

A dónde va la educación. Teide, Barcelona, 1974.

Siguiendo los pasos de la nueva educación asistimos a un salto cualitativo cuando aparecen y se desarrollan las propuestas de Piaget en torno a la psicología genética y el estudio científico del comportamiento infantil. Estos textos recogen, además, la labor realizada por el eminente psicopedagogo en el seno del Instituto J.J. Rosseau de Ginebra donde, desde hace tiempo, viene constituyendo uno de los centros de vanguardia de la investigación y experimentación en el campo de la psicología y la escuela.

(1) Palacios, Jesús. Artículo aparecido en *Cuadernos de Pedagogía*, Nº 51 Barcelona, Marzo 1979, pp. 3-19.

MIALARET, G. y otros autores. *Educación nueva y mundo moderno*. Vicens Vives, Barcelona, 1968.

Exposición clara y contextualizada de los diversos métodos educativos vinculados a la pedagogía activa. Desde una perspectiva histórica se hace referencia a la repercusión de los distintos métodos en cada etapa concreta. Supone una aproximación interesante a la relación existente entre los cambios socio-históricos y el desarrollo de los métodos de aprendizaje.

SCHMID, J.R. *El maestro-compañero y la pedagogía libertaria*. Fontanella, Barcelona, 1973.

Análisis de las comunidades escolares alemanas, centrándose de modo particular en la actitud del maestro-compañero, ya que ésta, según el autor, define una profunda revolución pedagógica dentro de la nueva educación. Se destacan las influencias pedagógicas que se manifestaron en dichas comunidades y se analizan sus resultados considerados en relación con las circunstancias políticas de la época.

NEILL, A.S. *Summerhill: un punto de vista radical sobre la educación de los niños*. Fondo Cultura Económica, México, 1974.

Neill describe lo que es la escuela de Summerhill, los principios en que se basa la experiencia, la forma en la que se desarrollan las actividades cotidianas... Este es, junto con la "Autobiografía" de Neill (F.C.E. México 1976) el libro en el que se expone de manera más sistemática la experiencia de educación en libertad promovida por Neill.

FREINET, E. *Nacimiento de una pedagogía popular*. Laia, Barcelona, 1975.

El libro de Elise Freinet es un documento vivo y palpitante de la vida y la obra de C. Freinet hasta 1950. Cómo nació la pedagogía de Freinet; qué problemas dificultaron la elaboración de la nueva pedagogía; cómo surgió; creció y se consolidó el movimiento Freinet... todo ello narrado con el estilo directo de quien jugó un papel importantísimo en el desarrollo de la pedagogía Freinet. Este libro es imprescindible para comprender a fondo uno de los más productivos intentos de nuestro siglo por una escuela auténticamente diferente.

FREINET, C. *La educación por el trabajo*. Fondo Cultura Económica, México, 1974.

Por una escuela del pueblo, Fontanella. Laia, Barcelona.

Técnicas Freinet en la Escuela Moderna. Siglo XXI, México, 1973.

Cada uno a su nivel, son tres libros fundamentales para comprender a Freinet. En el primero se analizan las bases teóricas de la pedagogía Freinet, tras una larga reflexión que aborda los aspectos generales más importantes de la misma. El segundo es un manifiesto programático, “una guía práctica —como indica el subtítulo— para la organización material, técnica y pedagógica de la Escuela Moderna”. El tercero tiene una orientación fundamentalmente práctica; en él se describe el funcionamiento de las clases Freinet y se expone la utilización de los métodos naturales y de algunas de las técnicas Freinet (técnicas sobre las que se encuentra una referencia completa en la BIBLIOTECA DE LA ESCUELA MODERNA de la editorial Laia).

ALFIERI, F. *El oficio de maestro*. Avance, Barcelona, 1974.

TONUCCI, F. *La escuela como investigación*. Avance, Barcelona, 1976.

CIARI, B. *Modos de enseñar*. Avance, Barcelona, 1977.

LODI, M. *El país errado*. Laia, Barcelona, 1973.

Crónica pedagógica. Laia, Barcelona, 1974.

Falta todavía una visión sistemática del Movimiento de Cooperación Educativa, pero la lectura de estos libros es de gran utilidad para hacerse una idea precisa de los análisis y alternativas del grupo Freinet italiano que, lejos de limitarse a transmitir mecánicamente las ideas y técnicas de Freinet, las ha asimilado y adaptado a sus circunstancias concretas, al tiempo que las ha desarrollado y llevado más lejos. El libro de Alfieri sitúa históricamente con precisión el M.C.E. y da una visión clara de su orientación general. El de Tonucci, plantea la investigación como alternativa a la enseñanza y muestra la necesidad de vincular esa investigación al medio en el que el niño se desenvuelve. El de Ciari, después de insistir en algunos aspectos de los tratados por Tonucci, se centra en problemas metodológicos concretos. Los libros de Lodi describen sus experiencias como maestro popular y muestran las fecundas posibilidades de la cooperación y la participación creciente de los niños.

ROGERS, C.R. *Libertad y creatividad en la educación*. Paidós, Buenos Aires, 1975.

Carl Rogers resume en este libro sus puntos de vista sobre educación, dispersos en otras publicaciones suyas. Como es habitual en sus obras, las experiencias personales de Rogers encuentran amplio eco en ésta, en la que se abordan los supuestos de la educación no-directiva y sus implicaciones, así como indicaciones concretas sobre la forma de crear un clima de libertad. El libro se cierra con la presentación de un "modelo para la revolución" en el que se defienden los "Grupos de encuentro" como alternativa educacional, y con la descripción de una experiencia en la que se ponen en acción las principales estrategias educativas aportadas por Rogers.

LOBROT, M. *Pedagogía institucional*. Humanistas, Buenos Aires, 1974.

Tras una primera parte dedicada a la crítica a la escuela tradicional, a las insuficiencias de la Escuela Nueva y al análisis del fenómeno burocrático, la segunda parte del libro "Pedagogía y autogestión" establece los distintos niveles de autogestión (política, terapéutica, pedagógica) para acabar exponiendo cómo la pedagogía institucional propuesta por el autor es la realización práctica de la autogestión educativa. El libro concluye con una reflexión política sobre la autogestión social, utilizando el modelo socialista yugoeslavo como punto de referencia.

OURY, F./PAIN, J. *Crónica de la escuela-cuartel*. Fontanella, Barcelona, 1975.

VASQUEZ, A./OURY, F. *Hacia una pedagogía del siglo XX*. Siglo XXI, México, 1974.

Si, como lo sostiene Oury, el reconocimiento de la existencia de la escuela-cuartel es condición previa a toda acción educativa transformadora, la lectura del primero de los libros señalados convence, sin dejar lugar para la duda, de que la escuela-cuartel existe, es una realidad triste y amarga por mucho que el libro haga reír con frecuencia. El segundo libro muestra la alternativa propuesta y realizada por Oury a esa escuela-cuartel: las técnicas Freinet, la nueva organización del espacio y el tiempo educativo, el consejo de cooperativa... Un libro profundo, rico, lleno de sugerencias y experiencias tan interesantes como las reflexiones que las acompañan. Los capítulos inicial ("una psicóloga en apuros") y final ("Notas sueltas sobre los problemas de educación en el Tercer Mundo") de Aída Vásquez no desmerecen en nada del resto del libro.

TOMASI, T. *Ideología libertaria y educación*. Campo Abierto, Madrid, 1978.

FERRER, I. GUARDIA, F. *La Escuela Moderna*. Tusquets, Barcelona, 1976.

MONES, H.; SOLA, P.; LAZARO, M. *Ferrer i Guardia y la pedagogía libertaria*. Icaria, Barcelona, 1977.

El de la Tomasi es un libro imprescindible para conocer lo que es la pedagogía libertaria; es una historia de la pedagogía libertaria en la que se pasan revista a sus más destacados representantes. El libro de Ferrer ("póstuma explicación y alcance de la pedagogía racionalista", según su subtítulo) reúne las teorías y propuestas prácticas de quien hizo de su actividad educativa un medio de lucha contra el oscurantismo, las supersticiones y las desigualdades sociales. En cuanto al tercer texto supone la primera aproximación crítica al pensamiento y práctica pedagógica de Ferrer, realizada en nuestro país. Sus vinculaciones con la pedagogía libertaria, con la Escuela Nueva así como diversos de sus planteamientos son debatidos de modo riguroso.

MENDEL, G. *La descolonización del niño*. Ariel, Barcelona, 1974.

MENDEL, G.; VOGT, CH. *El manifiesto de la educación*. Siglo XXI, Madrid, 1975.

El grueso del primero de estos libros lo constituye un análisis histórico, sociológico y psicológico del fenómeno autoritario, cerrándose con la propuesta de una "utopía realista" que propone la consideración de la infancia como clase socio-política independiente de los adultos y el conflicto entre las dos clases (niños, adultos) como valor. El libro de Mendel y Vogt abunda en las consideraciones anteriores y realiza propuestas de "socialismo institucional" y de autogestión tendientes a la elaboración de una escuela socialista. Se esté de acuerdo o se discrepe con él, el punto de vista de Mendel tiene una originalidad indudable y merece ser conocido.

DIETRICH, TH. *Pedagogía socialista*. Sígueme, Salamanca, 1976.

DOMMANGET, M. *Los grandes socialistas y la educación: de Platón a Lenin*. Fragua, Madrid, 1972.

Aun siendo muy distintas una de otra, las obras de Dietrich y Dommanget son dos buenas historias de la pedagogía socialista. La de Dietrich es, desde el punto de vista de obra histórica, más completa y exhaustiva. La exposición por autores que Dommanget realiza de los principales hitos de la pedagogía socialista es amena y clara; aun no siendo un libro estrictamente histórico, su lectura permite comprender los orígenes y evolución del idealismo pedagógico socialista.

MARX, K.; ENGELS, F. *Textos sobre educación y enseñanza*. Comunicación, Madrid, 1978.

Se incluyen textos en los que se abordan los temas centrales de reflexión de los padres del marxismo sobre la pedagogía: relación sistema de enseñanza-división social del trabajo; la educación y el trabajo; cambio social-cambio educacional; papel de la ciencia y la ideología en la educación... La antología reúne y ordena textos dispersos y no siempre fácilmente accesibles, lo que lo convierte en un libro útil y esclarecedor de los puntos de vista de Marx y Engels sobre educación.

MAKARENKO, A.S. *Poema pedagógico*. Planeta, Barcelona, 1967.

Banderas en las torres. Planeta, Barcelona, 1970.

Se recoge en estas dos obras la experiencia de Makarenko como director de comunas educativas en los difíciles años de la Rusia postrevolucionaria. A lo largo de sus páginas se pone constantemente de manifiesto la originalidad de los métodos de Makarenko, la forma en que él intentaba colaborar en la construcción del comunismo y en la "regeneración" de sus jóvenes delincuentes, su manera de concebir el nexo educación-trabajo, la organización de sus comunas, su planteamiento del problema de la disciplina... La presentación en forma de novela hace aún más amena la lectura de estas dos grandes piezas pedagógicas y también literarias.

GRAMSCI, A. *La alternativa pedagógica*. Nova Terra, Barcelona, 1976.

Profundo conocedor de la obra de Gramsci, M.A. Manacord realiza en este libro la difícil tarea de hacer una selección de textos cuyo resultado final es este libro que recoge los puntos fundamentales de la reflexión gramsciana sobre educación. Los distintos apartados, consagrados a la relación pedagogía-política, al análisis de las estructuras educativas, al "principio educativo", a los problemas planteados por el industrialismo y al nuevo tipo de intelectual propuesto por Gramsci, abordan los temas fundamentales del Gramsci "pedagogo". La introducción de Manacorda al texto es tan valiosa como su selección de los textos que lo componen.

BOURDIEU, P.; PASSERON, J.C. *Los estudiantes y la cultura*. Labor, Barcelona, 1973.

La reproducción. Laia, Barcelona, 1977.

Mientras que "La reproducción" es un texto algo denso que pone de relieve el papel de la escuela en la reproducción de las estructuras sociales a través, fundamentalmente, de la acción pedagógica arbitraria, de las implicaciones y significado de la actividad pedagógica, el primero de los libros citados muestra, de manera sencilla y clara, cómo los estudios estadísticos sobre la relación categoría socioprofesional de los padres-éxito escolar de los hijos, confirman que la escuela es un poderoso agente de reproducción de las diferencias y desigualdades sociales.

BAUDELLOT, CH.; ESTABLET, R. *La escuela capitalista en Francia*. Siglo XXI, Madrid, 1976.

Tres son las enseñanzas fundamentales de este libro: que existen dos redes bien diferenciadas de escolarización, que a cada una de ellas le corresponde una forma diferente de inculcación ideológica y que los primeros años de la escolaridad son los que encauzan a los alumnos por un camino u otro. Ilustrado con profusión de datos, el libro de Baudelot y Establet enseña que la escuela capitalista existe y existe para dividir. Este es un libro necesario para comprender el papel que la escuela cumple en la división del trabajo y la ideología, así como para valorar los mecanismos de que se dota la escuela capitalista para perpetuarse.

SUCHODOLSKI, B. *Fundamentos de pedagogía socialista*. Laia, Barcelona, 1974.

Tratado de Pedagogía. Península, Barcelona, 1975.

La educación humana del hombre. Laia, Barcelona, 1977.

Estos tres textos recogen la teorización de Suchodolski respecto a la pedagogía socialista del futuro, al nuevo tipo de hombre que la sociedad socialista necesita y la educación debe producir y a los métodos (la educación a través del arte, la ciencia y la técnica) que se deben utilizar. Uno de los méritos del autor es el de adoptar ante los problemas educativos una perspectiva integradora que le permite intentar superar algunas de las contradicciones más firmemente ancladas en la historia de la pedagogía (oposición individuo-sociedad, antinomia autoridad-libertad, educación intelectual-educación de la personalidad, etc.). Libros que señalan un camino para el futuro que quizás algún día se empiece a recorrer.

FREIRE, P. *La educación como práctica de la libertad*. Siglo XXI, Buenos Aires, 1973.

Pedagogía del oprimido. Siglo XXI, Madrid, 1975.

¿Extensión o comunicación? Siglo XXI, Buenos Aires, 1973.

Estos libros se refieren a la temática fundamental de Freire: educación bancaria-educación liberadora, educación y concientización, la revolución cultural, el proceso de alfabetización con sus sucesivos pasos (investigación temática, codificación, decodificación y concientización). Con Freire, la "cultura del silencio" aprende a hablar, a expresarse, a pronunciar la realidad y a cambiarla. Conocer la obra de Freire es convencerse de que es posible una educación no opresora, de que el educador puede realizar un papel importante para cambiar la sociedad siempre y cuando se sitúe del lado de los oprimidos y luche con ellos por su liberación.

SNYDERS, G. *¿A dónde se encaminan las pedagogías sin normas?* Planeta, Barcelona, 1978.

Escuela, clase y lucha de clases. Comunicación, Barcelona, 1978.

Lector implacable de las críticas a la escuela tradicional, Snyders, en el primero de los libros valora críticamente los aspectos positivos y negativos de algunos pedagogos antiautoritarios (Neill, Rogers, Lobrot, Oury), mientras que en el segundo hace lo propio con Baudelot-Establet, Bourdieu-Passeron e Illich. Aunque no compartamos todas sus valoraciones, ni estemos de acuerdo con bastantes aspectos de la escuela progresista que él propone, los libros de Snyders nos parecen imprescindibles para situar algunas de las propuestas más importantes que nuestro siglo ha hecho sobre la escuela.

ILLICH, I. *La sociedad desescolarizada.* Barral, Barcelona, 1974.

La convivencialidad. Barral, Barcelona, 1974.

Todos los textos de Illich suponen un alegato radical contra la sociedad industrializada y consumista, y contra sus instituciones y mecanismos de culturalización. Sus propuestas alternativas de la anti-escuela se sitúan, sin embargo, en un terreno demasiado utópico e impreciso. La falta de rigor de sus planteamientos y la nula incidencia de éstos en los movimientos de renovación pedagógica y en la práctica escolar cotidiana hace que no pueda hablarse propiamente de una nueva corriente tal como las expuestas en este trabajo. Bajo estos criterios debe entenderse su justificada exclusión de este bloque monográfico.

2. Bibliografía Analítica sobre democratización de la educación (1)

CRITELLI, DULCE MARA. "Educação e dominação cultural. Tentativa de reflexao ontologica". *Educación y Dominación cultural. Tentativa de reflexión ontológica*. Sao Paulo, Cortez Editora - Autores Asociados, 1982. 92 p.

Estudio filosófico que, inspirándose en Heidegger, busca comprender el modo de ser de la educación y de la dominación cultural y reflexionar sobre la posibilidad de una educación para la superación de la dominación a través de la apropiación cultural.

(RAE, Chile, 1947).

DE SIERRA, CARMEN. *Las Clases sociales, los sectores sociales de status socio-económico más bajo y marginal en América Latina, frente al desarrollo y la educación*. París, UNESCO, 1981, 53 p.

La primera parte del documento estudia las relaciones entre el funcionamiento del sistema social en América Latina y sus relaciones con el sistema educativo. Concluye que la práctica educativa ha reproducido las tendencias de concentración de beneficios y de desigualdad radical de posibilidades de acceso a los servicios que otorga el sistema oficial: trabajo, seguridad, cultura, participación. De hecho, se afirma, son los sectores de clase alta y media los beneficiarios del desarrollo y evolución de la distribución educativa.

La segunda parte analiza el desarrollo industrial dependiente en América Latina, a través de varios indicadores: relaciones complementarias entre desarrollo y subdesarrollo, explosión demográfica, articulación de los factores externos y de los grupos de intereses internos, marginalidad y otros. Como consecuencia de este desarrollo en las últimas décadas, han cambiado las exigencias del mercado de trabajo y las posibilidades de empleo, produciéndose graves desencuentros con las metas tradicionales establecidas por la educación, tanto formal como informal.

(1) Magendzo, Abraham, *Democratización de la Educación. Bibliografía comentada de Estudios e Investigaciones*. UNESCO-OREALC, Santiago, Chile.

Los programas educativos no son capaces de garantizar la integración estable al mercado de trabajo, la movilidad social y la seguridad del nivel del salario en los sectores más pobres.

La tercera parte analiza la educación permanente y sus relaciones con la formación de recursos humanos para el desarrollo, como asimismo las relaciones entre la educación formal, no formal y la movilidad social.

(RAE, Chile, 2152).

NUÑEZ, IVAN; VERA, RODRIGO. *Elementos para repensar el cambio del sistema educativo en un proceso de democratización*. Santiago, PIIE, 1983. Nº 1, 23 p.

Se parte de la base que en las relaciones pedagógicas, en que tiene un rol primordial el docente, se está jugando lo sustantivo de la función de la escuela. También se exponen "mitos", cuya develación permitirá proponer puntos de vista alternativos que aporten a la conformación de una nueva estrategia de cambio educacional, al servicio de un proceso real de democratización.

Se presenta una síntesis de los aspectos básicos de una propuesta de democratización sustantiva en el campo educacional: 1) se sugiere un nuevo enfoque de política educacional para la democratización; 2) se habla de socializar la responsabilidad educativa; 3) se señala que los docentes, desde la base del sistema escolar constituya un gran movimiento de renovación pedagógica.

A modo de conclusiones, se señala que, para una democratización, han de ser movimientos sociales los agentes más importantes del cambio educativo. Movimientos distanciados de la cuestión educacional, deberían asumir una responsabilidad; es el caso del movimiento sindical, el poblacional, el femenino, otros movimientos más cercanos como: el estudiantil, padres de familia y el magisterio, deberían replantearse su rol.

Se debe superar la segmentación clasista del sistema formal y eliminar las barreras discriminatorias y las formas de distribución desigual del servicio educativo. La lucha contra la discriminación de clases en el sistema formal no avanzará, por otra parte, sin una amplia intervención sobre los determinantes externos de la desigualdad en la escuela.

En un proceso democrático de cambio educativo permanente, cabe la experimentación de diversos modelos construidos colectivamente a partir de prácticas sociales y no de modo ideológico tecnocrático, como ha sido costumbre”.

SOLARI, ALDO E. *La desigualdad educacional en América Latina*. En “Rev. Latinoamericana de Estudios Educativos”, México CEE, Vol. X, Nº 1, 1980, pp. 1-56.

Trabajo que, después de una introducción que conceptualiza la relación entre igualdad y educación, analiza con abundancia de datos, la igualdad de oportunidades de acceso y supervivencia en los sistemas educativos latinoamericanos, la igualdad de resultados educacionales, la capacidad igualitaria de la educación no formal y las implicaciones de la teoría de la reproducción para la educación latinoamericana.

Bibliografía de 54 títulos sobre igualdad educacional, determinantes de escolaridad, relaciones entre educación y sociedad y temas conexos; autores latinoamericanos e internacionales.

(RAE, Chile, 1987).

VASCONI, TOMAS A. *Educación, control social y poder político*. Ponencia presentada ante el Seminario Internacional “Problemas de la Educación Contemporánea” (1980). Caracas, Universidad Central de Venezuela, Escuela de Educación, 1980. 23 p.

Este ensayo plantea, con un carácter predominantemente hipotético y estimulador de la discusión, un conjunto de cuestiones relativas al poder y a sus formas de ejercicio y al papel de la educación en su producción y reproducción, así como el análisis de la escuela como lugar de ejercicio de una forma particular y específica de "Micro-poder" y de luchas también específicas y particulares por el mismo. La exposición se ordena de la manera siguiente: se hace primero un breve planteamiento de las ideas de Michel Foucault más directamente vinculadas con la problemática mencionada; se intenta luego una crítica de estos conceptos a fin de recuperar lo que en ellos habría de relevante, y, por último, se exponen algunos puntos de vista propios respecto a la escuela como lugar de desarrollo de estrategias y tácticas específicas en la lucha contra el poder. El autor alerta contra peligros que involucrarían ciertas tesis de Foucault, las cuales, en nombre de la crítica a las "teorías totalitarias" y al "reduccionismo", y de la reivindicación de la especificidad de los microprocesos políticos, contribuirían a hacer perder la perspectiva de los procesos globales, y sobre todo del proceso de lucha de clases, en donde se insertan aquéllos. Se reivindica la complementariedad de ambas perspectivas.

(CRESALC D-0569).

FERNANDEZ LAMARRA, NORBERTO; y AGUERRONDO, INES. *Las reformas de la educación en América Latina: análisis de algunos procesos nacionales*. En: DEALC, "El cambio educativo. Situaciones y condiciones". Buenos Aires, 1981. pp. 179-215.

Este estudio tiene, como punto central, el análisis de las diferentes propuestas de cambio de la educación registradas en América Latina en las últimas década. Este análisis se centra específicamente en Argentina (período 1969-1972), Costa Rica (1973-1978), Chile (1965-1970), Perú (1972-1980), Panamá (1972-1978), y Venezuela (1969).

(RAE, Chile, 2649)

RAMA, GERMAN W. *Estructura y Movimientos sociales en el desarrollo de la educación popular*. En: DEALC. "El cambio educativo, situaciones y condiciones". Buenos Aires, 1981. pp. 1-58.

Se analizan las tendencias de la expansión cuantitativa y las resistencias al cambio cualitativo de los sistemas educativos.

Se define la significación social de los grupos excluidos de la educación.

Se pasa revista a las explicaciones que atribuyen las resistencias al cambio de los sistemas educativos a limitaciones estructurales, desglosando dichas limitaciones en tres planos: incapacidad económica para financiar el costo educativo; insuficiente requerimiento de recursos humanos por parte del sistema productivo; y pretensión de control político de las masas.

Se analiza la relación entre algunas variables de la estructura socio-económica y el fenómeno de la exclusión educativa, vinculando el Producto Interno Bruto (PIB) y el grado de urbanización con la alfabetización de adultos y jóvenes y la escolarización de los niños.

Por último, se esboza una enumeración de los movimientos sociales que en Europa y en América Latina luchan por la educación popular, y se describen las interpretaciones realizadas por algunos intelectuales sobre la relación entre la masa y educación. Así como sus propuestas para una línea de acción política y de clases populares y de los cuadros que asumen la tarea de organizarlos.

(RAE, Chile 2662).

ROGGI, LUIS O. *Reformas educativas y sociedad global*. En: "Acción y Reflexión Educativa". Revista Especializada del Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación, ICASE (Panamá). N° 7, pp. 35-48, (Enc. 1982).

A partir de la premisa de que los llamados sistemas educativos serían, en realidad, subsistemas de la sociedad global que en su desarrollo estarían fuertemente condicionados por el funcionamiento de las estructuras económicas y sociales globales, en este artículo se analizan los elementos de inercia y cambio que estarían incluidos en dichos sistemas educativos determinados por las características de los procesos de cambio socio-culturales vividos al interior de la sociedad. De acuerdo a este criterio, las reformas educativas inspiradas en concepciones científico-técnicas y que persi-

guen nuevos cambios metodológicos y en el seno de una estructura social constante, no responderían a los requerimientos y tendencias del ámbito social latinoamericano. Sí podrían responder, en cambio, aquellas reformas que traten de enfatizar las funciones que la educación formal debería cumplir como promotora y viabilizadora de los cambios socio-económicos en las sociedades globales.

(CRESALC, pp. 1815).

VERA GODOY, RODIGO. *Inserción del sector docente en los sistemas escolares. Una perspectiva de análisis*. Buenos Aires, Proyecto DEALC, 1979. 126 p.

Trabajo teórico que propone una perspectiva de estudio de la inserción del sector docente en los sistemas escolares y en especial un análisis de la práctica docente en su especificidad y como síntesis de múltiples determinaciones estructurales. Se examina el rol docente, a través de las asignaciones que hacen diversas instituciones como el Estado, la Iglesia, la familia y el gremio, y se la confronta con otros condicionamientos de los que resulta la práctica docente real.

(RAE, Chile, 1957).

Teoría y práctica de la educación popular. Ottawa (Canadá) IDRC, 1983, 557 p.

Volumen que reúne el conjunto de trabajos presentados al Taller sobre Teoría y Práctica de la Educación Popular, realizado en Punta de Tralca, Chile, entre los días 29 de marzo y 1º de abril de 1982. La discusión versó en torno a cuestiones de contexto, estrategias metodológicas e investigación y evaluación en la educación popular.

(RAE, Chile, 3082).

WANDERLEY, LUIS E. *Educación popular y proceso de democratización*. En Rodríguez Brandao, C. (org). "A questao política da educação popular", Sao Paulo, Brasiliense Edit. A.A., 1980, pp. 62-78.

1. Se propone una definición de educación popular: aquella que es producida por las clases populares o para las clases populares esta definición es explicada en cada uno de sus términos.

2. En relación al tema de la democracia se muestra que ella forma parte de los intereses de clase de los sectores populares, pese a que la izquierda latinoamericana en el pasado refuta la democracia burguesa, sobrevalorizando el papel del Estado y minimizando la importancia de conquistar la hegemonía en la sociedad civil.

3. Es hoy función de la educación popular propiciar una educación democrática. Para entender esta función se analiza críticamente el problema de la democracia y el capitalismo (límite de la posición social-demócrata) y de la democracia en el caso brasilero (falta de tradición democrática en liberales de derecha y en la izquierda).

4. Finalmente, se analiza concretamente y para Brasil la relación entre educación popular y proceso de democratización, calificando a la educación popular como un instrumento de democratización válido y eficiente a partir de la creación y el robustecimiento de un poder popular. Esta relación es analizada teniendo en cuenta las actividades actuales: alfabetización y enseñanza escolar; experiencia de cultura popular; órganos de servicio y apoyo y la actuación de sujetos externos a las clases populares: el Estado, la Iglesia, los partidos.

(RAE, Chile, 2101).

CARIOLA, PATRICIO. *Educación y participación en América Latina*. En: "Socialismo y Participación", Lima, CEDEP, N° 14, 1981. pp. 129-158.

Antes de caracterizar un nuevo paradigma en la educación de América Latina, se señalan los otros tres que han surgido a lo largo de la historia de la región: el eclesiástico ("la educación como evangelización"), el liberal ("la educación como derecho humano") y el desarrollista modernizante ("la educación como recurso humano").

Se identifican las principales contradicciones y limitaciones de estos enfoques.

Durante los años sesenta empiezan a emerger experiencias dentro y —sobre todo— fuera de los sistemas formales, de educación como participación. Se caracterizan por: a) el intento de hacer el proceso educacional inteligible y significativo para todos los participantes, de modo que haga posible decisiones más libres, responsables y solidarias; y, b) que estimulen la diversidad y riqueza de los individuos y grupos culturales, buscando la transparencia y expresividad sociales.

Haciendo referencia a 80 RAE, se identifican experiencias participativas de tipo no formal (educación de base, programas de capacitación, investigación-acción o investigación participativa, etc.), y en el sistema formal (experiencias en diseño curricular, participación en la gestión escolar, en materias de planificación y evaluación, etc.). Luego se recapitulan las constantes reconocidas en todos estos esfuerzos.

Esta alternativa coloca más énfasis en el cambio de las personas, pero en un sentido distinto del moralismo, que lo concibe como cambio individual. Se trata aquí, de un cambio en las relaciones sociales, en la comunidad. Ni cambio estructural primero y conversión después; tampoco al revés. Ambos simultáneamente.

(RAE, Chile, 2449).

FURTER, PIERRE. *Extensión de la cobertura y mejora de la calidad de la educación básica especialmente para las zonas rurales y los grupos urbanos marginados*. San José: BID, 1980, 218 p. (mimeo).

Se analiza el desarrollo de la educación básica en la región desde perspectivas que surgen del contexto social y político de los países latinoamericanos y se trazan líneas para una posible solución”.

(RAE, Chile, 1825).

TEDESCO, JUAN CARLOS. *Reproductivismo educativo y sectores populares en América Latina*. Buenos Aires, s. ed., 1983. 42 p.

Trabajo que analiza el papel de la educación en América Latina como reproductor del orden social. Plantea la necesidad de elaborar propuestas teóricas que se aproximen más adecuadamente a la realidad regional, e intenta postular sobre ciertos rasgos internos de la teoría reproductivista. Ofrece una primera aproximación al análisis de la coyuntura educativa latinoamericana actual.

(RAE, Chile, 2892).

CECCON, CLAUDIUS; DARCY DE OLIVEIRA, MIGUEL y DARCY DE OLIVEIRA, ROSISKA. "A vida na escola e a escola da vida". *La vida en la escuela y la escuela de la vida*. Sao Paulo. Instituto de Acción Cultural (IDAC), 1982, 95 p.

El estudio comienza con una discusión sobre el descontento que tanto padres, profesores y alumnos tienen de la escuela.

Se analiza la concepción general que se tiene de la escuela —una escalera que permite subir en la vida—. La escuela es para el pueblo el único medio de ascenso social.

Se alude en términos generales a la visión que el Estado le da a la escuela: democrática —abierta a todos, que asegura una enseñanza básica de 8 años—, etc. La realidad tiene otra cara, existe un abismo entre esas promesas. Las estadísticas demuestran que la escuela produce más fracasos que éxitos. Ella sólo educa una minoría. En el mismo sentido se discute el problema de fracaso escolar, reprobaciones, repitencias. ¿Quiénes fracasan?: Los niños de las clases populares, que son la mayoría.

Se presenta un análisis del por qué fracasan los niños pobres, se exponen aquellos problemas que enfrentan los niños: la familia, el niño que tiene que trabajar, reglamento escolar, etc. Se expone como conclusión que la escuela no fue pensada para los niños pobres, fue pensada para un niño ideal, que puede estudiar en su casa con calma, que no trabaja, etc.

La discusión que sigue presenta una serie de situaciones que enfrentan los niños pobres en la escuela que frecuentan: escuelas mal equipadas; el distanciamiento que existe entre la comunidad y la escuela; el lenguaje y la comunicación (el niño pobre tiene dificultades de entender y hablar la lengua hablada en la escuela); los contenidos de los programas de estudios (ajenos a su realidad). La escuela enseña determinados valores y modos de comportamiento que son de la clase media.

Tal escuela, su organización, es el resultado de la organización de la sociedad en su conjunto. La escuela es parte de una sociedad que es injusta y desigual.

¿Vale la pena cambiar la escuela?: cambiando la escuela se estará ayudando también a cambiar la sociedad. Para eso es necesario ciertas medidas prácticas: prolongar la jornada escolar; adaptar el horario a las necesidades de los niños que trabajan; distribuir gratis el material escolar.

Se presentan, además, ciertas ideas de cómo cambiar la manera de enseñar y de cómo el pobre puede cambiar la escuela.

En vez de esperar que las soluciones vengan de arriba —de las autoridades de gobierno, y de los especialistas— el pueblo mismo debe luchar por obtenerlas, discutiendo juntos, en sus comunidades las posibles respuestas. Para ello deben aprovechar la experiencia ganada en su dura lucha por la sobrevivencia, confiados en sus propias fuerzas, y sus cualidades innatas. Esa creatividad y solidaridad no se aprenden en la vida de la escuela tal como ella es hoy, pero sí en la escuela de la vida.

(RAE, Chile, 3085).

BIBLIOGRAFIA

AMADO, LEVY-VALENSI, Eliane. *La Comunicación*, Alcoy, Editorial Marfil, 1968.

BRANDAO, Carlos R. (org.). *O Educador: Vida e Morte*, Rio de Janeiro, Edições Grael, 1982.

Vozes, Nova, 1983.

CECCON, Claudius; DARCY DE OLIVEIRA, Miguel; DARCY DE OLIVEIRA, Rosiska. *A Vida na Escola e a Escola da Vida*, Petrópolis, R.J., Brasil, IDAC/Vozes, 1982.

CMOPE. *Restricciones a las Actividades Sindicales de los Enseñantes*, Morges, 1982.

———. *Guía para el Estudio del Informe de la Reunión Paritaria sobre las Condiciones de Trabajo del Personal Docente Organizado por la OIT*, Morges, 1982.

———. *Guía para el Estudio de la Recomendación de la UNESCO/OIT Relativa a la situación del Personal Docente*, Morges, 1982.

———. *La OIT, Defensora de los Derechos de los Enseñantes y de sus Condiciones de Trabajo*, Morges, 1982.

———. *Programa de Preparación de Dirigentes para Organizaciones de Profesores Libro Guía*, Morges, Suiza, 1983.

CONFEDERATION DEMOCRATIQUE DU TRAVAIL, SYNDICAT NATIONAL DE L'ENSEIGNEMENT. *Structures-Organisation-Administration d'une Organisation D'Enseignants*. Seminaire de Formation des Cadres des Organisation Enseignants, Tanger, Marzo 1985.

———. *Les enseignants et les Normes Internationales ou Travail en Matière de Liberte Syndicale de Negotiation Collective et de Conditions de Travail et de Vie*. Seminaire de Formation des Cadres des Organisations Enseignants, Tanger, Marzo 1985.

———. *Forms D'Intervention de la CMOPE*, Seminaire de Formation des Cadres des Organisations Enseignants, Tanger, Marzo, 1985.

C.S.N. *L'exécutif Syndical*, N° 3, Service d'éducation, Montreal, 1976.

- . Service de Formation. *Cahier de la Formatrice ou du Formateur*, C.S.N., Montreal, 1983.
- CUADERNOS SINDICALES, N° 5, *Educación y Lucha*, Lima, 1985.
- DELPINO, Adriana. *Apuntes sobre la Comunicación*, PHE, 1985.
- DOMINGUEZ, Eliodoro. *Un Movimiento Ideológico en Chile*, Editorial Gnott, Santiago de Chile, 1935.
- ERSTLING, Jay. *El Derecho de Sindicación*, Ginebra, OIT, 1978.
- FERNANDEZ, Julio. *La Boite a outils des Formateurs*, Montreal, Editions Sain-Martin, 1983.
- FONTCUBERTA, Marde; GOMEZ, Mompert. *Alternativas en Comunicación*, Editorial Mitre, Barcelona, 1983.
- GIROUX, Henry. *Técnicas de la Reproducción y la Resistencia en la Nueva Sociología de la Educación: Análisis Crítico*, Harvard Educational Review, N° 3.
- HARGER, Bakette; CECCON, C.; DARCY DE OLIVEIRA, M.; DARCY DE OLIVEIRA, R. *Cuidado Esc* Sao Paulo, Editora Brasiliense, 1980.
- LOPEZ, Gabriela; ASSAEL, J.; NEUMANN, E. *La Cultura Escolar ¿Responsable del Fracaso?*, Santiago, PHE, 1984.
- LOUREAU, R. *L'analyse Institutionnelle*, Minuit, Paris, 1972. (Traducc. castellano Amonostu, Buenos Aires, 1975).
- M.P.U. *Guía para el Delegado Representante de Capítulo Local de la Asociación Magisterio Panameño* do, Panamá, 1985.
- OIT, UNESCO. *La Situación del Personal Docente*, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1984.
- . *Informe de la Reunión Paritaria sobre las Condiciones de Trabajo del Personal Docente*, Ginebra, 1981.
- NOVA, Cadernos de Educação Popular N° 5. *Movimento dos Trabalhadores: um debate*, Rio de Janeiro, Vozes, Nova, 1983.

- OLIVEIRA LIMA, Lauro De, *Pedagogia: Reprodução ou Transformação*, São Paulo, Brasiliense, 1982.
- PASCUALI, Antonio. *Comunicación y Cultura de Masas*, Caracas, Monte Avila Editores, 1977.
- PESO, César; BALLON, Eduardo; PEIRANO, Luis. *El magisterio y sus Luchas 1885-1978*, Lima, DESCO, 1978.
- PRIETO, Daniel. *Discurso Autoritario y Comunicación Alternativa*, México, 1980.
- PIIE-CIDE. *Formación de Dirigentes para la conducción de organizaciones. Material de apoyo*, Santiago, 1986.
- PIIE-AGECH. *Taller de Capacitación Educacional y Gremial*, Talagante, Chile, enero, 1986.
- REVISTA "EL PIZARRON" N° 12, *El Sindicalismo Docente*, Santiago, Octubre 1980.
- TALLER DE INVESTIGACION Y ACCION COMUNICACIONAL (TIAC), Santiago, Apuntes de Clases.
- UITA. *Programa de Educación. Círculos de Estudios*, Montevideo.
- VERA, Rodrigo. *El Proyecto Educacional de la Teoría del Desarrollo*, Santiago, PIIE, 1985.
- VICARIA DE LA SOLIDARIDAD. *Aprendamos en: Separata de Revista de Solidaridad N° 43*, Arzobispado de Santiago, Santiago, septiembre 1983.
- VICARIA DE PASTORAL OBRERA. *La Negociación Colectiva*. Cartilla de Capacitación Laboral, Serie de Temas Jurídicos, N° 7, Santiago, 1985.
- . *La Organización Sindical*, Cartilla de Capacitación Laboral, Serie Temas Jurídicos N° 8, Santiago, 1983.
- ZUÑIGA, Ricardo. *La Recherche Evaluative*, Montreal, Ecole de Service Social, Faculté de Arts et des Ciencias de l' Université de Montreal, 1985-1986.