



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 081 SUBSEDE DELICIAS

**“LA FUNCIONALIDAD DEL CONSEJO TÉCNICO
EN LA ESCUELA PRIMARIA”**

**PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE
GESTIÓN ESCOLAR QUE PRESENTA**

GREGORIO MONÁRREZ JUÁREZ

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN EDUCACIÓN**

CHIHUAHUA, CHIH., FEBRERO DE 2003



Dedico el presente trabajo
con todo mi afecto :

A mi esposa Sonia:
Por su apoyo y comprensión.

A mis hijas Brisa, Lluvia y Abigail:
Por que junto conmigo
compartieron momentos de sacrificio
en la elaboración de este trabajo.

A mis Asesores:
Por compartirme sus saberes y experiencia.

A mis compañeros de grupo:
Por las vivencias como estudiantes.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I. PROBLEMATIZACIÓN	
A. Diagnóstico pedagógico.....	10
B. Delimitación y justificación del objeto de estudio	16
CAPÍTULO II. ELECCIÓN DEL PROYECTO	
A. Tipo de investigación	19
B. Tipos de proyectos	22
C. Elección y justificación del proyecto	24
CAPÍTULO III. LA ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN	
A. El contexto	28
B. Rol del director	32
C. La gestión escolar	34
D. Sustento de la alternativa	37
E. Objetivos	39
F. Plan de trabajo	40
1. Cronograma de acciones	41
G. Evaluación	43
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y PROPUESTA	
A. Análisis sistemático	45
B. Sucesos relevantes de la aplicación	46
C. Propuesta	53
1. Primer momento: Sensibilización del equipo	53
2. Segundo momento: Conformación del equipo	59
3. Tercer momento: Trabajo en equipo	63
CONCLUSIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	72

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se abordan temas relacionados con la vida de la escuela en general. Todos los que formamos parte del desarrollo del proceso educativo, debemos actuar con responsabilidad, pero con una responsabilidad compartida.

A pesar de los desaciertos cometidos hasta hoy, es indiscutible seguir construyendo nuestro propio mundo, nuestra propia realidad, la cual debe ser mejor cada día, ya que somos nosotros los docentes, quienes estamos directamente ligados a la educación de los niños.

La perspectiva que se pone de manifiesto en este trabajo, es la actitud del maestro, su valorización como tal, y como persona. No se puede pensar en la calidad de un maestro, sin visualizar su calidad como persona.

Se necesita rescatar la imagen perdida, aquella del respeto y la estima, la del maestro comprometido con sus ideales, de vocación al trabajo que realiza, entregado a sus alumnos primero, y luego a la comunidad. Se debe pues, actuar con conocimiento de causa, con conciencia de la realidad.

Cuando en la educación se va a pique, consecuentemente perdemos todos, y a nadie nos gusta perder, por lo tanto; en la presente crisis de

valores, hasta los profesores hemos sido arrastrados. En síntesis hay que hacer algo y empezar por nosotros.

Se abordan en este documento cuatro capítulos: El primero que se ha denominado “Problematización”; trata de un proceso de indagación y conocimiento de una realidad en la que se viven una serie de problemas y que por medio del diagnóstico se llega a la delimitación del objeto de estudio, que es la falta de funcionalidad del Consejo Técnico.

La “Elección del proyecto” como segundo capítulo, es precisamente el momento en el que se presenta el enfoque de la investigación realizada basado en el paradigma crítico-dialéctico y a través del método de investigación-acción. Cabe mencionar que en dicho capítulo la investigación está basada también en el proyecto de gestión escolar.

En el capítulo tres, de “La alternativa”, es donde se aplican una serie de estrategias en base a un plan de trabajo, con el fin de contrarrestar el problema delimitado.

El cuarto y último capítulo que corresponde al “Análisis y propuesta”, es en el que se analizan los resultados obtenidos de la aplicación y se esté en condiciones de presentar una propuesta de trabajo como un proceso de

aplicación de estrategias viables tendientes a mejorar las condiciones primarias del objeto de estudio. Después de dichos capítulos se dan algunas conclusiones sobre la investigación, además que se presenta la bibliografía de apoyo y los anexos.

Es así, como dicha investigación basada en el paradigma crítico-dialéctico y en el método de investigación acción; se centra en promover la funcionalidad del Consejo Técnico en un centro de trabajo determinado. Con lo cual se pretende a través de la aplicación de un conjunto de estrategias viables fomentar una cultura colaborativa en el personal de la institución.

CAPÍTULO I

PROBLEMATIZACIÓN

Cualquier medio social es abstracto en su forma de vida, por eso resulta muy difícil conocer y entender de fondo, la vida social de un pueblo con el sólo hecho de la observación.

Se requiere establecer una relación estrecha y continua con el medio social, una relación intencionada por adquirir los elementos fundamentales que permitan ese conocimiento profundo de la vida cotidiana de la sociedad.

La historia nos confirma el hecho de que nuestra sociedad ha avanzado a través de los años, de tal forma que toda sociedad debe buscar siempre un progreso, con el fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. Creo que la lógica de la vida de los pueblos, de las ciudades y del país; buscan su aspiración al cambio social, político, económico y cultural, un cambio continuo, procurando siempre, un desarrollo en todas las áreas.

Pero, ¿Qué es lo que provoca el cambio social?, ¿Con qué fin se busca la evolución de un pueblo?, Son muchos los factores que intervienen para que se dé la movilidad social, sin embargo, es el hombre, el ente más

importante que influye, y es, a la vez, influido por la sociedad. Por esta perspectiva se le debe situar como el primer responsable de lo que ocurre en el interior del medio social donde se desenvuelve.

En nuestra época, marcada por un progreso tecnológico; los medios de comunicación e información juegan un papel de trascendental importancia. Se puede ver a todas luces, un marcado interés mercantilista, a merced de las grandes empresas de la iniciativa privada y de la élite de la sociedad mexicana.

Quiero enfatizar con esto, cómo es que el contexto social en el que nos desenvolvemos, maestros, alumnos y padres de familia; se encuentra caracterizado por una desvalorización en las relaciones humanas. Se ha ido perdiendo la responsabilidad que todos tenemos de luchar por que nuestra forma de vida pueda influir de manera positiva en los que nos rodean.

A. Diagnóstico pedagógico

Mi trabajo lo realizo en la Unidad de Servicios Técnicos de la Región Centro-Sur del Estado de Chihuahua, en lo que respecta al área técnico-pedagógica. Algunas de las muchas responsabilidades que se deben cumplir como asesor son las siguientes: Recibir los cursos que se programan por parte de las autoridades educativas en Chihuahua, a la vez que, reproducir a

los maestros y directivos dichos cursos, de los cuales uno de ellos son los Talleres Generales de Actualización. Es indispensable conocer los materiales educativos editados por la SEP, mismos que permiten conocer los propósitos generales de la educación primaria y los enfoques de cada asignatura.

El conocimiento de los materiales mencionados es base fundamental en el cumplimiento de otras funciones como asesor, que son; impartir asesorías en algunas escuelas, la elaboración de exámenes de diagnóstico y bimestrales.

Durante el tiempo que he trabajado como asesor de algunas de las escuelas primarias de la región me ha preocupado observar con mucha atención y discreción, las actitudes de los maestros en las escuelas; concretamente, en la Escuela primaria "22 de Septiembre" # 2420 ubicada en ciudad Delicias. En la cual he trabajado con lo que es el proyecto escolar.

Al reunirme con la directora me ha hecho saber algunas de las problemáticas más sentidas de su parte, y de algunos profesores, aunque también, en las reuniones de consejo técnico, he podido detectar cómo el propio maestro se muestra apático a realizar un trabajo de equipo, de tipo colegiado.

Considero que el papel del maestro, donde sea que éste se encuentre laborando, representa una ayuda de gran importancia para los alumnos. Son estos últimos, quienes esperan de la labor de su maestro una comprensión incondicional de sus problemas diarios de todo tipo. Esperan, antes de apropiarse de los conocimientos, del afecto y la aceptación de los demás.

Es natural que quien desempeña el oficio de maestro entre nosotros, lo haga "con temor y temblor". ¿Va a violar la inocencia de quienes se le confían inculcándoles un prejuicio interesado, una verdad incompleta, una mentira bien aderezada?, ¿Va a llenar con desperdicios, con objetos de desecho, con ruinas, el espacio que hasta entonces detentaba la ignorancia? ¿La instrucción va a advertirse en quien la ha recibido como se advierte una cicatriz en una piel que ha sido lastimada? ¿Será como un tatuaje, como la marca de hierro de las ganaderías, algo que se ostenta como un adorno o como una señal de enajenación pero que no ha tocado la intimidad de las entrañas? ¹

Es indiscutible que lo que se ha de hacer hay que hacerlo con amor y dedicación, y más aún, en el terreno de la docencia, donde sabemos que no se trabaja con material que, si se echa a perder, sencillamente se tira en el cesto de la basura, como es el caso de una maquiladora.

No es este el caso, estamos frente a una realidad que nos compromete cada día a ser mejores, ante todo, como personas, ya que con ellas tratamos a diario. Es aquí donde radica lo delicado de nuestra labor; en tener que darnos completamente a los niños, para poder recibir de ellos todo

¹ CASTELLANOS, Rosario: "Maestro de excelencia" Fernández Editores, p. 52

su potencial de amor, de ternura, y a la vez, este se manifieste en un mayor aprendizaje y una verdadera construcción social del conocimiento.

La tarea educativa es muy gratificante en la medida que la comprendemos y nos involucramos de una manera profunda. Es por eso que resulta necesario entender la panorámica de la realidad en la que realizo mi trabajo. Al respecto se deben visualizar los síntomas de los problemas, su grado de incidencia, los problemas más sentidos por los profesores y directivo. Es necesario darnos cuenta del estado real del ámbito que nos rodea o sea percibir por medio de un diagnóstico lo que ocurre, considerando que:

El término diagnóstico² proviene de dos vocablos griegos; día que significa a través, y gnóstico: conocer. El diagnóstico pedagógico no se refiere al estudio de casos particulares de niños con problemas, sino al análisis de las problemáticas significativas que se están dando en la práctica docente de uno, o algunos grupos escolares de alguna escuela o zona escolar de la región; es la herramienta de los profesores y el colectivo escolar, para obtener mejores frutos en las actividades docentes.

Como asesor de la Unidad de Servicios Técnicos, tengo la responsabilidad de apoyar a algunas escuelas primarias estatales, en la elaboración del proyecto escolar; entendido como una estrategia metodológica que impulsa el trabajo colegiado.

² ARIAS Ochoa Marcos Daniel “El diagnóstico pedagógico”. Contexto y valoración de la práctica docente. Antología Básica. UPN p. 40-41

La Escuela “22 de Septiembre” No. 2420, es una en las cuales realizo algunas asesorías de trabajo, directamente al interior del Consejo Técnico. Los registros del diario de campo permitieron detectar síntomas muy marcados en el personal docente entre los que se mencionan: apatía para participar, falta de seriedad cuando participan, se les nota que están condicionados por el tiempo al estar muy celosos de la hora de salida y resistirse a continuar alguna reunión, hay desgano e indiferencia, etcétera.

La escuela arriba mencionada se encuentra ubicada en la Avenida 1ª. Ote. s/n del Ejido Nvo. Terrazas, Municipio de Delicias Chihuahua. En cuanto a su infraestructura, cuenta con seis salones, dos sanitarios, tiendita escolar, dirección, pasillos, plaza cívica y una cancha con gradas. Su personal está conformado por el director, ocho maestros de grupo, uno de educación física, otro de educación musical y el conserje. Aunque también tienen dos maestras de apoyo para tratar a los alumnos con necesidades educativas especiales.

La totalidad de los maestros no dan muestras de interés en apoyar a su directivo en el desempeño de sus funciones y esta inquietud, también me fue comentada por el director, quien dice sentir un rechazo hacia sus disposiciones para mejorar el trabajo escolar.

Es importante mencionar que aprovecho las visitas para hacer una relatoría de lo sucedido, además que realizo preguntas al personal como al directivo, con el fin de sondear la situación que impera en la escuela en general.

Cuando se ha visitado la institución con fines de asesoría técnico-pedagógica y que por medio de la reunión de Consejo Técnico se comparten momentos de trabajo y de diálogo con los maestros, resulta fácil observar su clima de trabajo y darse cuenta de sus formas de relación en las que no siempre tienen la disposición de comportarse como un equipo, sino más bien, de ver las cosas de manera individual y con intereses personales.

Después de analizar los síntomas se llega a la conclusión de que efectivamente, no hay una correspondencia entre las relaciones del personal y la dirección. Ya que cuando el directivo está presente en la reunión, el comportamiento del personal es muy diferente a cuando éste no está.

Es así como después de un análisis cuidadoso de los síntomas que se ven manifestados en el terreno de la práctica educativa; se puede detectar una falta de funcionalidad del Consejo Técnico Escolar en la Escuela Primaria antes mencionada.

Es muy común decir u oír decir, que el hecho de reunirse en Consejo Técnico sólo es para perder el tiempo, hablar de muchas cosas pero no llegar a nada. Es donde el maestro tiene que hacer uso de su libertad para expresar sus opiniones de manera profesional y propositiva, en los asuntos de la vida cotidiana de la escuela. De manera general se ha detectado una apatía para trabajar como grupo colegiado en tareas que competen a todos.

El Consejo Técnico, que en lo sucesivo se le llamará CT; es un momento de reunión de todos los maestros en la escuela, que tiene un triple carácter: es formal porque está reglamentado; es colegiado, porque convoca a toda la planta docente; tiene un propósito establecido, intercambiar sobre asuntos de la enseñanza.

Según Cecilia Fierro³ el CT es Un órgano interno de la escuela que apoya a la dirección del plantel a través del análisis y recomendaciones de los asuntos técnico-pedagógicos que se ponen a su consideración. Al director le corresponde el cargo de presidente del CT; los de secretario y vocales se eligen por votación. Se establece que el director lo convoque al inicio del año y se reúnan en sesiones ordinarias de CT el último viernes de cada mes, después del recreo. El secretario es el encargado de levantar una acta de cada sesión en la que se registren los principales acuerdos a los que se lleguen.

³ FIERRO Cecilia “El Consejo Técnico, Un encuentro entre Maestros” p. 12

B. Delimitación y justificación del objeto de estudio

La información anterior es la conceptualización formal del CT. En cuanto a la realidad que vive la Escuela “22 de Septiembre” No. 2204, en relación a la conformación de dicho consejo; no se le da la importancia que reviste como órgano que permite ventilar problemáticas de la vida escolar.

En las escuelas que estoy trabajando con el proyecto escolar, al dialogar con los directores y maestros sobre su funcionalidad, y al observar directamente en las asesorías; no existe tal, ya que en la mayoría de los casos su formación es sólo un requisito administrativo.

El caso específico de la escuela donde contextualizo el diagnóstico, no es la excepción: el CT no tiene una operatividad, por tal motivo y en base al análisis de los síntomas anteriormente expuestos, sus causas y consecuencias; se ha llegado a la conclusión en hacer el planteamiento del problema de estudio en relación a la falta de funcionalidad del CT.

La labor profunda del maestro se ha ido perdiendo, entre otras causas; por la desvalorización que el mismo docente hace de su persona y de su trabajo cotidiano. No valoramos nuestro trabajo, y mucho menos el de

nuestros compañeros más cercanos. Hoy se vive un egoísmo intelectual, un “yo lo sé todo” y “tú que me puedes enseñar”. Esta es parte de la cultura real en las escuelas que me ha tocado asesorar. La ética a veces, es una irrealidad en nosotros.

De sobra sabemos que nuestro trabajo es básicamente de tipo pedagógico, pero, ¿Qué ante todo, no es humano, de ayuda, solidaridad y empatía?

Por lo antes expuesto, el planteamiento del problema queda de la siguiente manera: “Acciones para favorecer la funcionalidad del Consejo Técnico de la Escuela Primaria “22 de Septiembre” No. 2420, ubicada en el Ejido Nuevo Terrazas, Municipio de Delicias Chihuahua. Con el fin de fortalecer la tarea docente, y que se proyecte en una mejoría de la Calidad de la Educación en dicho centro escolar.”

CAPÍTULO II

ELECCIÓN DEL PROYECTO

Si otras áreas de la vida como el trabajo diario, la realización de un viaje o el cumplimiento de las metas deseadas para determinado tiempo, requieren planificar las acciones basándose en un proyecto; con más razón la investigación debe realizarse sobre la base de un proyecto definido que puede entenderse como el camino que se ha de seguir para lograr los propósitos deseados.

A. Tipo de investigación

De acuerdo a Carr y Kemmis, es posible distinguir tres paradigmas de investigación: el paradigma positivista, interpretativo y crítico-dialéctico.

En la investigación existe el positivismo que es un “término que se usa en una amplia variedad de acepciones, por lo general se admite que positivismo designa un estilo de pensamiento informado por determinados supuestos acerca de la naturaleza del conocimiento”⁴

⁴ CARR Wilfred y Stephen Kemmis “Los paradigmas de la investigación educativa” Investigación de la práctica docente propia p. 19

Sin embargo el positivismo sólo toma la postura de explicar la realidad sin pasar más allá y poder tener una comprensión de lo investigado como es el caso de la corriente interpretativa:

“Observar las acciones de una persona, por tanto, no se reduce a tomar nota de los movimientos físicos visibles del actor, sino que hace falta una interpretación, por parte del observador, del sentido que el actor confiere a su conducta.”⁵

No tiene sentido en la investigación que se presenta en este trabajo, pasar por dar una explicación de la realidad y luego llegar a interpretarla, sin transformar la práctica.

Es por eso que para el efecto de esta investigación del trabajo en el consejo técnico, hay que recorrer el proceso del conocer para interpretar, y de interpretar para transformar.

El enfoque de esta investigación está basado en el paradigma Crítico-Dialéctico por el hecho de buscar no sólo conocer la realidad existente, ni tampoco interpretarla; si no más bien llegar al nivel de buscar formas de cambio que hagan del estado de cosas algo distinto y de mejor calidad.

⁵ Ibidem p. 24

Por tal motivo la base fundamental es la investigación-acción. Este paradigma de la investigación provoca en su fondo, una transformación en la práctica; que en el caso de esta investigación se busca cambiar el estado de las cosas con relación al Consejo Técnico de la Escuela mencionada con anterioridad.

“La investigación-acción emancipatoria suministra un método para poner a prueba las prácticas educativas y mejorarlas, así como para basar las prácticas y los procedimientos de la enseñanza en investigaciones y conocimientos teóricos organizados por los enseñantes profesionales.”⁶

Se requiere en estos tiempos de constante “transformación” en todas las áreas de la sociedad, que también la escuela tome su propio rumbo hacia el cambio positivo. La escuela debe convertirse en un agente de movilidad social al provocar en los alumnos aprendizajes significativos para la vida diaria.

Si los centros han de funcionar como instituciones educadoras han de aceptar una obligación que ultrapase el régimen interno y considerar, por ejemplo, las políticas oficiales en materia de educación, las categorías y condiciones de empleo de los enseñantes y la educación de la comunidad. Por tanto, incumbe a la profesión la responsabilidad especial de promover la reflexión crítica en el seno de la sociedad en general, así como la responsabilidad de reflexionar autocriticamente sobre la racionalidad y la justicia de su propio proceso autoeducativo.⁷

⁶ Ibidem p. 31

⁷ Ibidem p. 32

B. Tipos de proyectos

Para la realización de la investigación como todo un proceso general y completo que inicia desde la conformación de un diagnóstico (para destacar un problema objeto de estudio), hasta la formalización de una propuesta de innovación; es imprescindible tener una concepción clara de los tres tipos de proyectos para saber cual es el que mejor conviene para el tratamiento de la problemática de estudio.

Los tres proyectos son:

- 1.- Proyecto de acción docente.
- 2.- Proyecto de intervención pedagógica.
- 3.- Proyecto de gestión escolar.

En cuanto que los tres son proyectos, su gran similitud está en su estructura, pues constan de cinco fases comunes:

- 1.- Elegir el tipo de proyecto.
- 2.- Elaborar la alternativa del proyecto.
- 3.- Aplicar y evaluar la alternativa.
- 4.- Elaborar la propuesta de innovación.

5.- Formalizar la propuesta de innovación.

En su conceptualización el proyecto de acción docente se entiende como la herramienta teórico-práctica en desarrollo que utilizan los profesores-alumnos. Nos permite pasar de la problematización de nuestro quehacer cotidiano a la construcción de una alternativa crítica de cambio que permita ofrecer respuestas de calidad al problema de estudio. Así este proyecto se construye preferentemente a nivel micro. No es un proyecto amplio, ambicioso, macro: no tiene pretensiones de generalización, ni de grandes transformaciones educativas y sociales.⁸

Por tal motivo el proyecto de acción docente se circunscribe a un ámbito del aula donde se desenvuelve cotidianamente la práctica pedagógica. Su propósito es fortalecer la tarea pedagógica ahí donde ésta se lleva a cabo; en las relaciones maestro alumno y viceversa.

Por otro lado el proyecto de intervención pedagógica se limita a abordar los contenidos escolares. Estos deben abordarse desde: El papel de la disciplina en el proceso de construcción del objeto de conocimiento como elemento a considerar en el aprendizaje. La necesidad de plantearse problemas que hacen referencia de forma inicial: Hacia el currículum. La recuperación del saber docente desde una reconstrucción conceptual. La novela escolar de la formación de cada maestro. La intervención (del latín *interventio*) es venir entre, interponerse: La intervención es sinónimo de meditación. Se presenta como la acción de un tercero que sobreviene en relación con un estado preexistente.⁹

Este tipo de proyecto está enfocado básicamente al currículum; en el que pueden abordarse situaciones problemáticas en el nivel de los contenidos escolares, en el de la operatividad de plan y programas de estudio de la educación primaria, y en cuanto a su concreción.

⁸ARIAS Ochoa Marcos Daniel “El proyecto pedagógico de acción docente” Hacia la innovación Antología básica p. 64

⁹ Ibidem p. 88

Por último el proyecto de gestión escolar se refiere a una propuesta de intervención, teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad de la educación, vía transformación del orden institucional (medio ambiente) y de las prácticas institucionales. La noción de gestión escolar se refiere al conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares, con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional.¹⁰

El proyecto de gestión escolar es el que permite ver la problemática desde una dimensión institucional, en la que son determinantes algunas directrices como: el papel directivo, las relaciones entre el personal, la organización de la escuela, etc.

El proyecto de gestión escolar considera en un primer momento la problemática principal del orden institucional que se pretende solucionar y en momentos posteriores: qué prácticas institucionales se pretenden modificar para lograr el orden institucional proyectado. No basta la participación receptiva de información o de instrucciones de los distintos sectores involucrados, sino que se necesita la participación consciente y comprometida del mayor número de miembros del colectivo escolar. Dicha participación ubicada, principalmente a partir de tres momentos: la reflexión de la acción, la reflexión en la acción y la transformación de las formas de acción.¹¹

En la gestión escolar se intenta involucrar la participación de todos cuantos forman parte del personal de la escuela para que con sus opiniones, experiencia, decisiones, acuerdos, etcétera; se pueda realizar un cambio institucional.

¹⁰ Ibidem p. 96

¹¹ Ibidem p. 98

C. Elección y justificación del proyecto

En toda actividad humana se requiere de la realización de proyectos que faciliten el logro de los propósitos deseados, ya que si las cosas se realizan sin una planeación se obtendrán resultados muy deficientes.

Si se trata sobre la dimensión pedagógica en cuanto a los procesos, sujetos y concepciones de la docencia, se optará por el proyecto pedagógico de acción docente; si es sobre los contenidos escolares se puede seleccionar el de intervención pedagógica; y si se refiere a la organización, planeación y administración educativa, a nivel escuela o supervisión, se elegirá el de gestión escolar.¹²

El proyecto de acción docente no es el adecuado por la razón de que es muy indispensable estar en un contacto diario con los alumnos y este no es el caso, por ser asesor y no estar frente a grupo. Además de que el objeto de estudio se enfoca a las reuniones y acciones colegiadas del personal de una escuela.

El proyecto de intervención pedagógica resulta incongruente para tratar mi objeto de estudio por estar en la dimensión de los contenidos escolares. Por lo cual fundamento mi postura en apoyarme para mi trabajo de investigación, en el proyecto de gestión escolar.

¹² Op. Cit. ARIAS. p. 71

Ya que mi objeto de estudio se relaciona con la funcionalidad del CT en la escuela Primaria "22 de Septiembre" No. 2420, ubicada en Delicias Chih. Considero que por las características de los proyectos, sus dimensiones, fases y componentes; es pues el proyecto de gestión escolar el adecuado para abordar la problemática. Ya que tiene la tendencia de transformar la vida institucional de la escuela, democratizarla, trabajar sobre la base del consenso y de manera colegiada. Se enfoca así, a que el CT sea funcional y permita un mejor logro de la calidad educativa en el ámbito de la institución.

CAPÍTULO III

LA ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN

“La alternativa se caracteriza por articular aspectos propositivos que definen un método y procedimiento cuya intención es superar el problema planteado.”¹³

En la vida nos enfrentamos a diversas situaciones difíciles que ameritan ser resueltas, lo que implica que constantemente busquemos nuevas formas de enfrentar los problemas.

La escuela es el espacio donde se ofrece una formación para los niños que permite un desenvolvimiento productivo en su vida social. No tendría sentido la existencia de la escuela sin una misión que cumplir.

Sin embargo, resulta verdaderamente difícil entender la dinámica de una institución por la complejidad de su organización y porque cada escuela es única en su dinámica.

Para lograr efficientar la educación debemos tener presente que:

¹³ RUIZ Adalberto y Negrete Arteaga Teresa. Proyecto de intervención pedagógica. Hacia la innovación, Antología Basica, p. 91

La calidad de la educación básica es deficiente en que, por diversos motivos, no proporciona el conjunto adecuado de conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas, actitudes y valores necesarios para el desenvolvimiento de los educandos y para que estén en condiciones de contribuir, efectivamente, a su propio progreso social y al desarrollo del país.¹⁴

A pesar de que existen carencias que están fuera de nuestro control combatir; lo que sí podemos hacer es trabajar dentro de nuestro contexto para buscar una calidad educativa, no donde no podemos, pero sí, en nuestro campo de acción.

A. El contexto

En la actualidad, la sociedad demanda de la escuela primaria; una función social concreta que permita a sus egresados, defenderse ante la vida. En este sentido; la misión es que logre un perfil realmente funcional y práctico, lo que conlleva que los integrantes del proceso de enseñanza-aprendizaje redefinan su función.

Es decir, que el director y maestros inicien un proceso de cambio institucional que provoque una mejora de la calidad educativa del centro escolar.

¹⁴ Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, SEP, México, La calidad y la gestión Antología básica p. 35

No podemos seguir esperando, como lo hemos hecho en algún tiempo, que la calidad de la educación nos llegue de las instancias superiores, cuando en realidad las instancias burocráticas son las que obstaculizan el desarrollo fluido de un proceso de mejoramiento por medio de planes realizados a niveles administrativos.

Los tiempos nos marcan la pauta para entender que la escuela debe iniciar y promover la calidad desde su realidad, hacerlo en su contexto. El mayor logro en la calidad educativa que puede obtener una escuela es que realice cambios en función de su eficiencia en su contexto escuela-comunidad.

En este sentido, a los maestros y directivos toca que reconozcan su papel, reflexionen sobre su práctica y se involucren en un proceso de mejoramiento de la escuela.

El director es una pieza clave dentro de la escuela ya que lo que haga o deje de hacer, influye directamente en la imagen que tenga la comunidad de la institución. Es indispensable que quien dirige tenga una visión de lo que quiere lograr a un plazo determinado.

Tradicionalmente se ha dado importancia imperativa a la función del director como administrativo pero los nuevos tiempos educativos exigen un papel más abierto y dinámico en pro de la calidad de la educación; esto es, que sea el director no solamente quien llene documentos administrativos, sino un agente transformador de las prácticas pedagógicas al interior de su centro de trabajo.

El Estado ha promovido una reforma educativa que lleva consigo una descentralización de la educación en el sentido de darle autonomía a los centros escolares, para que busquen las formas más idóneas de alcanzar a largo plazo, los propósitos generales de la educación primaria. Esto ha propiciado que a partir de 1993, y con el impulso de la Secretaría de Educación Pública, se reformulen los planes y programas y libros de texto gratuitos.

No se deben perder de vista los principios filosóficos, psicológicos y pedagógicos que rigen a la educación básica. La filosofía educativa mexicana emerge de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y se condensa en el Artículo Tercero Constitucional que plantea como fines de la educación primordialmente la convivencia humana, el desarrollo armónico del individuo, el desarrollo armónico de la sociedad, la identidad nacional y en ellos, el amor a la patria, la solidaridad internacional, en la independencia y la justicia.¹⁵

Comprendiendo a la escuela desde un ámbito en el que su influencia social debe ser conformar un ambiente de trabajo para todos los

¹⁵ Exposición de motivos. p. 27

involucrados, es necesario que reconsideremos un papel activo que coadyuve en el mejoramiento cotidiano de la institución.

En el terreno educativo hemos caminado mucho, quizás, pero ¿hacia dónde? Y ¿cómo han sido nuestros pasos, inciertos o firmes?. Nos falta mucho por lograr como actores en el quehacer educativo.

El contexto donde trabajo se enfoca entre otras cosas a impartir asesorías a maestros y directivos de diferentes escuelas, por lo cual, en base a las interacciones y el acercamiento directo con ellos; se ha podido definir una problemática latente entre los diversos grupos de maestros: la precaria funcionalidad del CT.

Por lo que se pretende dinamizar el colegiado, implementando actividades que partan de la sensibilización del colectivo escolar y tendientes a lograr una participación decidida de los compañeros al interior de las reuniones de CT; con el fin de detectar problemas que estén obstaculizando el buen funcionamiento de la escuela.

La experiencia como docente permite detectar que a los maestros, como colegas; nos falta tener empatía unos con otros con el propósito de

fortalecernos en nuestra tarea educativa, lo cual redundaría en un buen funcionamiento del Consejo Técnico.

“Dentro de la reforma educativa se ha considerado la importancia del Consejo Técnico. La reglamentación que se tiene actualmente al respecto, se elaboró muchos años atrás y, en varios sentidos, no responde ya a esta nueva visión sobre la escuela.”¹⁶

Esto implica que al redefinir una visión distinta de la escuela, se tengan que redefinir también los roles del maestro y del director de tal forma que se involucren en una cultura colaborativa para centrarse más en aspectos pedagógicos como equipo de trabajo.

B. Rol del director

No cabe duda que un miembro importante en la vida de una escuela es el director, quien ha de dar rumbo y sentido a las diversas actividades que se suscitan en la institución.

En las transformaciones y el desarrollo educativo, gran responsabilidad se deposita en el director. Es él un protagonista fundamental, quien necesita tener la visión del cambio de la cultura escolar para que pueda propiciar un clima favorable a los procesos educacionales. Él tiene muchas posibilidades de diseñar un nuevo escenario que se caracterice por:

¹⁶ FIERRO Cecilia y Rojo Pons “El consejo técnico un encuentro entre maestros” p. 11

- Una forma diferente de concebir la vida académica de la escuela.
- Un trabajo grupal organizado en pos de metas comunes.
- Una disminución de la autocracia directiva con el fin de redistribuir el poder hacia y con los profesores y con esto fortalecer la democracia en la escuela.
- La coordinación de las acciones profesionales de todos los integrantes de la escuela.
- Un ambiente estimulante de trabajo en donde el profesor logre triunfos profesionales y se encuentre satisfecho al trabajar en esta escuela en especial.
- Alumnos que encuentren en sus profesores una guía eficaz que los apoyarán fundamentalmente en el éxito de sus estudios.
- La formulación de uno o varios proyectos de mejoramiento educativo.
- La focalización de las acciones hacia la problemática educativa, como la promoción, aprobación, permanencia y arraigo de los alumnos en las escuelas, rendimiento escolar, pertinencia del conocimiento que se ofrece al alumno, etc.¹⁷

El papel directivo adquiere así una redefinición con el propósito de buscar e impulsar nuevas formas de mejorar la calidad educativa en cada escuela.

Es usual en nuestra cultura, la existencia de dos tendencias divergentes de la acción personal: una que lleva hacia el protagonismo egoísta que implica lucimiento personal, y otra que expresa el deseo de permanecer en el anonimato y en el conformismo. Las dos inhiben el proceso de participación en el trabajo colegiado. Para que el profesor libere toda su capacidad se necesita de tomarlo en cuenta con sus propias propuestas de trabajo, con sus ideas de cómo él cree que las cosas en educación pueden mejorar. Necesita de que se le consulte y de que se le anime a participar. Que él observe que su trabajo y sus ideas sirven realmente para el progreso de la escuela.¹⁸

Es un reto para el profesor el entrar en una dimensión generalizada en la que no solamente importa lo que realice al interior de su grupo, sino que también adquiere gran relevancia lo que haga por impulsar una cultura de colaboración en el colegiado.

¹⁷ DELGADO, Chamarra Guillermo CAM SEP Administración escolar Antología p 63

¹⁸ Ibidem p. 66

La escuela debe ser entendida como organización global que puede ser capaz de luchar por la desigualdad de las oportunidades que, todos los que la componen participan en las decisiones, tanto en los aspectos pedagógicos como en los administrativos. Se trata de lograr que todos en la escuela participen haciéndose corresponsables de todas las acciones a emprender, y por supuesto de los resultados obtenidos. De este modo la escuela se constituye en el espacio privilegiado donde es posible hablar de eficiencia, eficacia, pertinencia y calidad. El tipo de organización que se da en la escuela influye en el clima general, en las actitudes y en el clima en que se trabaja. Ahora bien, la organización que se da en toda la escuela depende fundamentalmente de la dirección.¹⁹

Por esta razón no existe otra forma de trascender en mejorar la calidad de la educación, si no es en el propio contexto donde se encuentra uno trabajando. Es ilógico pensar que se pueda trascender donde no se tiene injerencia.

C. La gestión escolar

En la actualidad, la función del Consejo Técnico no debe quedarse en el plano tradicional. Hoy todo va cambiando en la búsqueda de mejores condiciones de vida. Así, también el órgano que comprende el CT debe pasar de ser meramente consultivo, al plano resolutivo, tal y como lo establece Fierro:

Este órgano, que convoca a la planta docente y directiva de la escuela para la discusión y resolución de cuestiones de carácter pedagógico en la escuela, formalmente se ha definido como el cuerpo colegiado que tiene a su cargo la responsabilidad directa de enseñanza-aprendizaje y la instancia para el análisis y reflexión del quehacer educativo y un órgano resolutivo, acerca de

¹⁹ Equipo de gestión escolar. Coordinación de investigación y desarrollo académico, p. 56

los asuntos técnico-pedagógicos que corresponden al ámbito interno de cada escuela y los que se refieren a su relación con la comunidad.²⁰

Se intenta pues, dar mayor importancia a dicho órgano, de tal forma que se involucre en un proceso dinámico que se inicie en la consulta de problemáticas que afectan el curso normal del proceso de enseñanza-aprendizaje, procurando, además, llegar a la solución de dichos problemas por la elaboración, aplicación, seguimiento y evaluación de un proyecto escolar.

La gestión escolar y el proyecto educativo de centro son los métodos viables en la iniciación de un nuevo proceso de interacciones en la escuela, “desde esta perspectiva, la gestión de instituciones educativas es un proceso amplio, integral y participativo cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales.”²¹

Por esta razón, se le da mayor relevancia al proceso que ha de seguirse en la búsqueda de una solución a los problemas de la escuela, y no, solamente a los resultados que se quieren alcanzar.

²⁰ FIERRO María Cecilia “¿Cómo funcionan los consejos técnicos? Organización del trabajo académico. Antología básica p. 8

²¹ CHÁVEZ S. Patricio, Gestión de instituciones educativas, Bases para la planeación, Antología Básica, p. 64

Ya es tiempo de que cada uno de los actores que intervienen en la vida de la escuela empaticemos más con la dialéctica diaria de la misma. El grupo colegiado no puede ser reflexivo y crítico, si no es autónomo, si cada participante no se decide a compartir sus saberes y experiencias, ya que la riqueza está en la diversidad de ideas.

“Una concepción abierta y flexible de la educación escolar precisa de un alto grado de autonomía para establecer un Proyecto Educativo propio y un modelo de organización que permita poner en marcha tal proyecto contando con los recursos suficientes.”²²

Debe considerarse que la forma en que se de la organización al interior de la escuela, dependerá en gran medida la eficiencia de la buena marcha educativa.

En nuestra práctica cotidiana todavía nos amenaza lo rutinario y tradicional debido a que nuestras estructuras y formación están marcados por esa metodología, que, quizás, en época pasada tuvo su auge, sin embargo en la actualidad se requiere un cambio en la forma de ver y de realizar las practicas en las escuelas.

²² OTANO Garde Luis en: Autonomía y gestión de un centro escolar público. Bases para la planeación, p. 56

Las metodologías de planificación normativa ponían el énfasis en la necesidad de introducir elementos de racionalidad en la gestión institucional. Esta racionalidad estaba definida por los distintos pasos de su metodología: saber qué se quiere hacer (fijación de objetivos); conocer la realidad y sus problemas (diagnósticos); poner en marcha las tareas (ejecución); saber qué pasó con lo que se proponía (evaluación).²³

Como se señala anteriormente, este tipo de planeamiento institucional no nos lleva a una consecución de un proceso dinámico para la transformación de la escuela, se requiere de otras formas de llegar a la realidad para transformarla y no sólo comprenderla.

D. Sustento de la alternativa

Se pretende pues, incidir mediante la interacción con la escuela, en propiciar una cultura que favorezca el trabajo de equipo, donde los más importantes sean realmente los alumnos, ya que, es por ellos por quienes estamos trabajando.

Permite contar con los elementos que ayuden a buscar la solución o la mejoría en relación a la problemática planteada y debe estar conformada por una serie de estrategias ideadas para contar con resultados eficientes.

²³ FRIGEIRO Graciela en: Paradigmas de planificación. Bases para la planeación, Ant. Básica, p. 27

“Es en sí, una estrategia de trabajo para resolver la problemática planteada, dicha estrategia deberá estar contextualizada y justificada en elementos teóricos pertinentes.”²⁴

La alternativa consiste en realizar actividades que partan de la conscientización de la importancia de trabajar en equipo, del reconocimiento de la identidad de la escuela, de su misión, visión del colectivo, análisis situacional, etc.

Se pretende dinamizar el colegiado implementando actividades que partan de la sensibilización del colectivo escolar y que se trascienda hasta la participación conjunta al interior de las reuniones de CT Escolar. “La reglamentación que se tiene actualmente al respecto, se elaboró muchos años atrás y en varios sentidos, no responde ya a esta nueva visión sobre la escuela.”²⁵

Aunque cabe mencionar que en los hechos el CT no ha tenido grandes avances como para que se modifique de manera fácil de lo consultivo a lo resolutivo. Por tanto, deberá ser un proceso lento pero constante.

²⁴ Ruiz Adalberto y Negrete Arteaga Teresa. Proyecto de intervención pedagógica. Hacia la innovación. Antología Básica. p. 91

²⁵ FIERRO Cecilia y Rojo Pons Susana en: El Consejo Técnico un encuentro de maestros, p. 11

Es por eso que esta alternativa está basada en el paradigma estratégico-situacional en donde la planificación situacional se compromete con la transformación de la institución. No intenta sólo administrarla (es decir, conseguir y organizar los medios y recursos) sino que se fija como objetivo general, mejorarla, es decir, sacarla de su rutina e introducir nuevos objetivos que lleven a que su acción sea más eficaz en términos de mejores resultados de aprendizaje.²⁶

En contraste con el modelo normativo, el estratégico situacional busca otras formas de reconocer la realidad, comprenderla para luego transformarla. Hay que reconocer que no es algo fácil de alcanzar ya que es todo un reto el pretender dinamizar la vida diaria de la escuela, pero se debe entender, también; que lo que se pretende es comenzar a sentar bases sólidas en un proceso de transformación institucional en el que la escuela sepa ser autónoma y vivir en un ambiente dialéctico y no rutinario.

E. Objetivos

- Reconocer al consejo técnico como un órgano de verdadera utilidad en la resolución de problemáticas de la escuela, y que éste, sea funcional.
- Sensibilizar al colectivo en el trabajo de equipo.
- Conformar un equipo de trabajo con el personal de la escuela.

²⁶ FRIGEIRO Graciela Paradigmas de planificación. Bases para la planeación Antología Básica p. 27

- Provocar la participación del colegiado en la realización de actividades en la escuela.
- Promover una cultura de colaboración en el personal de la escuela.

Se pretende lograr los objetivos mencionados mediante una serie de estrategias aplicadas en tres momentos graduales que son:

- Primer momento: Sensibilización del equipo.
- Segundo momento: Conformación del equipo.
- Tercer momento: Trabajo en equipo.

Las estrategias deben estar basadas en una planificación que permita dar una secuencia lógica en los tres momentos de la aplicación. Para lo cual se requiere de un plan de trabajo.

F. El plan de trabajo

“Es el instrumento que permite organizar las actividades a desarrollar siguiendo una secuencia de tiempo específico para lograr el propósito deseado con los criterios establecidos.”²⁷

²⁷ Plan de trabajo, Alternativa de innovación, Antología básica p. 9

Con el plan de trabajo se puede contar con un cronograma de acciones que permita dar seguimiento a la aplicación de las diferentes estrategias previamente estructuradas dentro de la alternativa.

Sería caminar sin rumbo si no se contara con un plan estructurado que marque la pauta a seguir en lo que estamos pretendiendo.

1. Cronograma de acciones

<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>PROPÓSITO</i>	<i>DESARROLLO</i>	<i>APOYOS MATERIALES Y HUMANOS</i>	<i>LUGAR</i>	<i>MOMENTO</i>	<i>EVALUACIÓN</i>
1. El diálogo	Sensibilizar al directivo de la importancia de su función	Platicar con el director sobre su función directiva	El directivo, asesor, cuaderno de notas, cuestionario.	Dirección de la escuela	Primero: sensibilización del equipo.	Cuestionario
2. El video	Sensibilización del colectivo escolar en la importancia del trabajo colegiado	Ver un video	El colectivo, una video, televisión y la película	Salón	Primero: sensibilización del equipo.	Relatoría.
3. La incomunicación	Ver la importancia de la comunicación	Tapar una parte de un dibujo para que intenten terminarlo sin ver.	El colectivo Marcadores, papel leyer.	Escuela	Primero: sensibilización del equipo.	Registro anecdótico
4. El círculo de estudio	Reflexionar en el deber ser y el ser del Consejo Técnico	Análisis del folleto "El CT, un encuentro entre maestros"	Asesor, director y maestros	Escuela	Primero: sensibilización del equipo.	Recabar las impresiones del colegiado

5. El retrato de mi escuela	Compartir en forma oral y escrita lo que se sabe de la escuela	En colegiado expresan su opinión de cómo identifican su escuela	Asesor y colectivo. Hojas de máquina, pluma y cinta tape.	Escuela	Segundo: conformación del equipo	Escrito individual de la identidad de la escuela
6. El diario del CT	Asentar en una libreta los detalles de las sesiones de Consejo Técnico	En cada sesión el secretario del CT redacta una relatoría	Colegiado. Pluma y libreta	Escuela	Segundo: conformación del equipo.	Relatoría
7. La misión	Reconocer la misión de la escuela	Análisis de los documentos oficiales y reconocer la misión de la escuela primaria	Colectivo escolar. Documentos oficiales, hojas de máquina, plumas, cinta tape.	Escuela	Segundo: conformación del equipo.	Elaboración de la misión de la escuela en un escrito.
8. La visión	Construir la visión	Aportar ideas en colegiado para concensar en la visión.	Asesor y colectivo. Papel leyer, hojas de máquina.	Escuela	Segundo: conformación del equipo.	Presentación de la visión
9. Construyen do el camino	En colegiado realizar un análisis situacional	Delimitar las fortalezas y las debilidades de la escuela	El colegiado. Gis, pizarrón, hojas de máquina, pluma, cinta.	Escuela	Tercero: Trabajo en equipo.	El diagnóstico de la escuela
10. El consenso	Construir un consenso.	Participar en forma individual y colectiva para hacer un consenso.	Cuaderno de notas, pizarrón, gis y borrador.	Salón.	Tercero: participación en equipo.	Acta del consenso.
11. Organizar una tarea	Que el colectivo organice una tarea.	Partir de necesidades y en reunión tomar acuerdos para organizarse	Cuaderno de notas, personal docente. Directivo, manual.	Salón.	Tercero: participación en equipo	Registro anecdótico.

12. Concreción de una tarea	Que el colectivo realice una tarea en equipo	Básicamente el desarrollo práctico de la tarea organizada	Cuaderno de notas, gis, cordón, brocha, pintura, tiner, agua.	Cancha y pasillos de la escuela.	Tercero: participación en equipo.	Lista de cotejo.
------------------------------------	--	---	---	----------------------------------	-----------------------------------	------------------

G. Evaluación

En este apartado se describe la forma de evaluación que se utilizará para determinar los alcances de la aplicación de la alternativa y, fundamentalmente se ubica en una perspectiva de evaluación formativa, antes que sumativa.

De acuerdo con Javier Olmedo²⁸ existen tres tipos de evaluación, tomando en cuenta las funciones que debe cumplir dentro del proceso educativo. Son, la evaluación diagnóstica, sumativa y formativa... La evaluación formativa se realiza durante el proceso enseñanza-aprendizaje, su finalidad no es otorgar una calificación sino detectar deficiencias dentro de dicho proceso para implementar estrategias de acción encaminadas a prevenirlas y superarlas.

Es precisamente este tipo de evaluación la que se pone en práctica en el seguimiento de aplicación de cada una de las estrategias del plan de trabajo y en este sentido sí importan los resultados pero importa más el proceso, con el fin de determinar en la práctica cuáles detalles obstruyeron el proceso, en el caso de las estrategias que por alguna causa no hayan dado

²⁸ OLMEDO Javier “evaluación del aprendizaje” Evaluación de la práctica docente. Antología Básica p. 281

buenos resultados. En el caso de aquellas que sí ofrecieron resultados óptimos; se detecta cómo ocurrió su aplicación.

De entre los instrumentos que se aplican son, el registro anecdótico, el cuestionario, guías de observación, el diario de campo, etc.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PROPUESTA

A. Análisis sistemático

Después de haber aplicado las estrategias en sus diferentes momentos ha llegado el momento de recabar la información para analizarla y para tal efecto servirá de apoyo teórico el proceso que propone Mercedes Gagnetén²⁹ que describe los siguientes pasos:

- Reconstruir la experiencia.
- Análisis.
- Interpretación.
- Conceptualización.
- Generalización.
- Conclusiones.
- Propuesta.

La alternativa comprende lo que tiene que ver con la reconstrucción de la experiencia.

²⁹ GAGNETEN Mercedes “Hacia una metodología de sistematización de la práctica”. La innovación. Antología Básica P. 44

Para la reconstrucción de la experiencia es necesario utilizar instrumentos que ayuden como son: diario de campo, registros de observación entre otros.

Los pasos que sugiere Mercedes Gagneten forman un todo estructurado que permite realizar de manera sistemática un buen análisis.

B. Sucesos relevantes de la aplicación

La escuela ha de sufrir cambios aunque se corra el riesgo de que estos puedan ser en detrimento del estado actual que guarde una institución. Por tal motivo, el director es una pieza fundamental en el proceso que vive la escuela.

Primer momento: Sensibilización del equipo

Estrategia 1. El diálogo. (anexo estrategia 1)

En la estrategia aplicada con el director de la escuela 22 de septiembre No. 2420, los razonamientos en lo general los encausa a querer beneficiar la escuela con el apoyo decidido del personal y de los padres de familia.

Esta estrategia muestra haber logrado la sensibilidad en el directivo en cuanto a reconsiderar su papel, pues en el diálogo que se entabló consideró las dificultades actuales para poder salir adelante debido al poco compromiso que se nota en el personal, pero además, expresó su compromiso de cumplir con su función directiva.

En conclusión manifestó su compromiso para apoyar en general a la escuela auxiliándose en todo el personal.

Estrategia 2. El video. (anexo estrategia 2)

Durante el video no hubo interrupciones, lo que ayudó a que estuvieran más atentamente observando y escuchando el video.

El personal mostró interés en el video por su actitud generalizada de prestar atención al momento de estar observándolo y los comentarios posteriores de que entre todos se puede sacar un trabajo más eficiente.

Estrategia 3. La incomunicación. (anexo estrategia 3)

Fue muy evidente la motivación que mostró todo el personal porque participaron decididamente en lo que se les pidió. Además, al terminar las

actividades de la estrategia dijeron que sí es muy importante estar en comunicación dirección y personal para trabajar en una misma dirección.

El directivo participó en forma decidida así como el resto de los compañeros. Concluyeron en entender la gran debilidad cuando no se comunican los propósitos y las grandes ventajas de mantenerse en constante comunicación con el director y que de parte de la dirección haya diálogo para con ellos.

Estrategia 4. El círculo de estudio. (anexo estrategia 4)

La actitud ante las formalidades del consejo les predispuso su actitud y al principio fue un poco difícil mantener la motivación, sin embargo, al tratar el tema de la realidad que vive el consejo sí hubo mayor participación. Ya que trataron temas que tienen que ver con la forma en que trabajan en consejo y que muchas de las veces los propósitos se pierden en vez de tratar los temas pedagógicos.

Segundo momento: Conformación del equipo

Estrategia 5. El retrato de mi escuela. (anexo estrategia 5)

Considero que no hubo mayor dificultad al reconocer todo lo que conocen acerca de su escuela ya que se trataba de una actividad demasiado sencilla. Cada maestro al momento de llenar la hoja de evaluación lo hizo con mucha naturalidad y entregó su trabajo.

Estrategia 6. El diario del Consejo Técnico. (anexo estrategia 6)

Al realizar esta actividad sí se notó un poco de resistencia al tener que participar en el deber ser del consejo ya que se percibió que las cuestiones formales predisponen al maestro y lo ponen un poco tenso, es muy común oír decir al personal que se sienten presionados por tanta carga administrativa.

Cuando se hacen los comparativos del deber ser con el ser del consejo lo hacen con mayor fluidez por que hablan de su experiencia en esta escuela y de otros momentos vividos.

Estrategia 7. La misión. (anexo estrategia 7)

Al tomar el punto de la misión del docente hubo reflexión en lo que el maestro debe hacer al interior de la escuela y de su aula de trabajo con los

niños. Sus comentarios eran encauzados a no trabajar como profesores aislados, sino pedir el apoyo de los demás y asimismo brindar el apoyo.

Cuando retomaron la misión de la escuela primaria reconocieron que ésta tiene que cumplir con los propósitos de la educación primaria. Al final de la actividad su participación quedó comprometida en conformar un verdadero equipo para cumplir con dicha misión.

Estrategia 8. La visión. (anexo estrategia 8)

Comenzaron definiendo el término de visión en lo cual hubo divergencias, por tal motivo se hicieron comentarios para provocar la congruencia entre ellos.

Les pareció muy importante que se tenga una visión en el trabajo individual y como colegiado para dar rumbo a sus acciones, y es por eso que con motivación construyen una visión colectiva.

Tercer momento: Participación en equipo

Estrategia 9. Construyendo el camino. (anexo estrategia 9)

Parten de su realidad, del conocimiento que tienen de su escuela para determinar qué cosas se deben de hacer para transformar el estado actual de las cosas. Por tal razón se involucran en hacer un diagnóstico sencillo de la situación, enlistando una serie de problemas que existen y priorizando el más importante.

La problemática que les parece que deben tratar es los disvalores en los alumnos. Argumentando que se dan muchas situaciones de agresividad dentro y fuera del salón.

El personal se basa en el análisis situacional para, en colegiado, construir un camino que les permita combatir el problema de los disvalores. Para lo cual se analizan las causas del problema y delimitan los objetivos que perseguirán.

Cabe señalar que esta estrategia se realizó en varios momentos ya que por su misma naturaleza no se puede concretar en una sola sesión, es así como en una serie de reuniones le dan forma a un especie de proyecto en el que intentan determinar las formas o estrategias con las que transformarán la vida escolar.

La actitud del directivo es motivacional y esto contagió a los compañeros maestros para soñar en que sí se puede entre todos, sacar un buen trabajo a futuro inmediato o a corto plazo.

Estrategia 10. El consenso. (anexo estrategia 10)

En círculo de trabajo se abordó el consenso y todos participaron. La misma actividad comprometió a cada uno a que diera su punto de vista y su afirmación o negación ante un cuestionamiento que el directivo les planteó.

La participación fue completa y argumentada de tal forma que al final se concretó el consenso, confirmado por el acta de acuerdos.

Estrategia 11. Organizar una tarea. (anexo estrategia 11)

Fue fácil platicar con el colectivo y planear una tarea de equipo. Bastó con que nos reuniéramos y hubiera propuestas de trabajo para definir con cual se quedaba.

Al definir la actividad que fue la de pintar unos juegos en la cancha de la escuela, lo que se tuvo que hacer fue sólo organizarla entre todos y pensar en qué día se haría.

Para la programación de la fecha se dejó en que se realizara en ocho días a partir de la planeación.

Estrategia 12. Concreción de una tarea. (anexo estrategia 12)

Para esta actividad que tiene que ver completamente con la anterior debo decir que se hicieron muchas interrupciones para su realización, ya sea porque en la escuela había otros compromisos que sacar adelante y por tal motivo se prorrogaba la consecución de la tarea planeada.

Fueron tres ocasiones en que se tuvo que suspender dicha actividad hasta que al final por diversas razones de tiempo y compromisos escolares, se concretó teniendo buena participación de los compañeros. Trabajaron en pintar los juegos entre los que fueron: tiro al blanco, tablero de ajedrez, quita y pon, los puntitos, etc.

C. Propuesta

1. Primer momento: Sensibilización del equipo

Estrategia 1. El diálogo.

Propósito: Sensibilizar al directivo para que reconsidere la importancia que tiene su función.

Desarrollo: Primeramente se solicita una plática con el directivo de la escuela, con el fin de que la plática que haya de entablarse sea cordial y en un ambiente agradable.

Al llevar a cabo el diálogo deberá especificarse un tema central que para este caso será: “La importancia del papel del director en la escuela”.

Es conveniente provocar un ambiente de confianza en el que el director platique en forma natural las cuestiones que en el momento puedan ser espontáneas.

Estando frente a frente y una vez realizado un saludo cordial se procede a provocar el diálogo emitiendo la pregunta: 1.- ¿Desde cuándo tiene esta función?

Durante el diálogo se aprovecha para realizar otras preguntas que ayuden en la sensibilización tales como:

2.- ¿Qué experiencias agradables ha vivido como director?

3.- ¿Cuál es su misión?

4.- ¿Qué tan importante resulta para usted su función como director?

5.- ¿Cuál es su visión como directivo?

Considero que lo que puede eficientar un poco más esta estrategia es tratar con el director el tema del liderazgo porque permite abrir conciencia del rol directivo en todas sus esferas al interior de la escuela e inclusive al exterior.

Material: Cuaderno de notas y pluma.

Evaluación: Cuestionario

Estrategia 2. El video

Propósito: Sensibilizar al personal docente para trabajar en consejo técnico.

Desarrollo: Se comenta previamente el propósito de la actividad. Antes de poner el video se da una introducción de lo que verán en el video. Durante la observación del mismo podrán hacer las anotaciones que consideren pertinentes. Así, al final se comenta por parte del colegiado las ventajas de compartir el trabajo entre todos.

En cuanto a esta estrategia se observó que dejó buenas impresiones el hecho de ver un video sobre el trabajo colectivo; sin embargo, se debe admitir que sí es necesario programar una serie de videos más con el fin de fortalecer más la tarea pedagógica desde una perspectiva de la gestión escolar.

Material: Televisión, video casetera, control, video, cuaderno de notas.

Evaluación: Relatoría.

Estrategia 3: La incomunicación.

Propósito: Que el colectivo identifique las debilidades en la comunicación que pueda haber entre ellos.

Desarrollo: Se explica la actividad al personal. Para iniciarla se pide al personal que salga un momento del salón, menos el directivo. Luego se solicita a éste que realice un dibujo en el que represente la visión que tiene acerca de la escuela. Al terminarlo se le pide que explique la representación del dibujo.

Se pega en el pizarrón el dibujo tapando con una cartulina la mitad de el para que los maestros intenten interpretar la parte que le falta y con

producciones propias y parciales de cada uno, se trate de dar forma al original.

Se les habla a los compañeros para que realicen la otra parte del dibujo, previa explicación de lo que se trata.

Al terminar de participar cada uno de los maestros comenta por qué continuaron con esa parte del dibujo y qué es lo que representa para ellos. También deben explicar cómo interpretaron el trabajo original.

Por último se destapa la primera producción para establecer las semejanzas y diferencias entre el primer dibujo y el segundo. Este es el momento para realizar algunas reflexiones como:

¿Qué impresión le dio el tener que continuar un dibujo al que no se sabía cómo terminaba?, ¿Qué enseñanza obtienen de esta actividad?

Material: Cartulinas, marcadores, pizarrón, cinta tape, cuaderno de notas.

Evaluación: Registro anecdótico

Estrategia 4. El círculo de estudio.

Propósito: Reflexionar en el “deber ser” y el “ser” del consejo técnico.

Desarrollo: En reunión con el personal de la escuela se realiza un círculo de estudio para analizar los temas del “ser” y el “deber ser” del consejo técnico. Cabe agregar que basándose en la resistencia presentada por algunos compañeros al tratar el “deber ser”, se sugiere hacer la actividad más amena; es decir, darle menos formalidad. Se nota resistencia del maestro cuando se tratan cuestiones muy formales y rígidas.

Para el estudio del deber ser se basan en el libro de “El CT, un encuentro entre maestros” en el cual se delimitan algunas formalidades sobre el mismo. Posteriormente se hacen reflexiones sobre el ser del CT en las que determinen la realidad que vive dicho consejo en la escuela.

Es conveniente que el personal analice de manera periódica las experiencias expuestas en el libro “El Consejo Técnico” Un encuentro entre maestros, del Rincón de Lecturas; de tal forma que esta estrategia sea fortalecida.

Material: Copias de algunas ilustraciones sobre experiencias vividas en CT, libro del CT un encuentro entre maestros, pizarrón y gis, cuaderno de notas.

Evaluación: Registro de los comentarios.

2. Segundo momento: Conformación del equipo

Estrategia 5. El retrato de mi escuela.

Propósito: Que el colectivo reflexione en lo que conoce de la escuela y realice un retrato escrito de la misma.

Desarrollo: Se explica al colegiado que es importante compartir a los demás el conocimiento que cada uno tiene sobre la institución en la que están trabajando.

Luego realiza cada uno un retrato escrito sobre lo que conoce de su escuela. En dicho retrato es indispensable que aborden cuestiones de importancia como: antigüedad en la docencia, ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo?, las fortaleza y debilidades de la institución.

Es importante notar cómo es que cada maestro hace el esfuerzo de reconocer la identidad del centro de trabajo en el que labora y poder detectar sus debilidades y fortalezas.

Se propone que los maestros y directivo expongan su retrato a los demás y que analicen las semejanzas y diferencias en sus apreciaciones para que así, la identificación que deban hacer de la escuela sea más completa.

Material: Hojas de máquina, pluma y cuaderno de notas.

Evaluación: La realización del retrato escrito de la escuela por cada uno del personal.

Estrategia 6. El diario del Consejo Técnico.

Propósito: Hacer conciencia en el colectivo de que cada vez que se reúnan en sesión de consejo asienten los datos o acuerdos a los que se lleguen.

Desarrollo: En sesión de consejo se habla con el personal de actividades que no deben dejarse de hacer como es el caso de levantar una relatoría de todo lo que pasa en la reunión.

Por lo tanto antes de iniciar la sesión se hace hincapié en que alguien sea encargado de realizar la relatoría y se pregunta: ¿quién creen ustedes que deba hacerse cargo de esto de entre los miembros del consejo?.

La idea es para provocar la reflexión y que piensen que cuando se forma el CT a alguien se le asigna como secretario del mismo, pero que esto no se cumple, pues sólo se hace como requisito. En el caso particular de este centro de trabajo les funcionó el hacer rotativa la función del secretario o relator del CT, ya que, como les cambiaron dos ocasiones el directivo; optaron por comprometerse en trabajar unidos y protegerse como equipo y hacer frente a las necesidades que se presentaran, esto, mientras se nombrara un director interino o encargado.

Cabe mencionar que en esta estrategia, la importancia estriba en aceptar que el hecho de realizar una relatoría del trabajo del Consejo reditúa un seguimiento que a la postre sirve para detectar los avances o retrocesos de la vida de la escuela, además, que recuerda los compromisos adquiridos por el colegiado escolar.

Material: Cuaderno de notas y pluma.

Evaluación: La relatoría

Estrategia 7. La misión.

Propósito: Reconocer la misión de la escuela

Desarrollo: se les pregunta qué entienden por misión. Luego se les hace un comentario explicativo de que en todas las esferas de la vida debe existir una misión.

Cuando se hace la reflexión se les plantea la pregunta ¿Cuál es la misión como maestro?, luego, ¿Cuál será la misión de la escuela?.

Una vez reconocida por el colectivo la misión de su escuela se hacen comentarios que comprometan a cumplir con dicha misión.

Esta estrategia requiere ser fortalecida al plantear la misión y que sea expuesta en un sitio estratégico de la escuela con el fin de que sea conocida por la comunidad, de tal manera que cada maestro se identifique con ella y poco a poco la haga propia de su labor docente.

Material: Cuaderno de notas, pizarrón, gis, hojas de máquina.

Evaluación: Construcción de la misión por el colectivo.

Estrategia 8. La visión.

Propósito: Construir entre todos una visión.

Desarrollo: En sesión de consejo se trabaja para definir el término visión. Se hace la reflexión del mismo término. También se hacen las consideraciones pertinentes para que piensen en lo que puede pasar si como maestros se trabaja sin una visión pedagógica. Por lo tanto, es indispensable que se construya una visión generalizada que parta de la que cada uno tiene como docente.

Al igual que la estrategia anterior, la visión debe acompañar a la misión en ser expuesta en un lugar visible del centro de trabajo. Debo aclarar que este fue sólo un intento del colectivo.

Material: cuaderno de notas, pizarrón, gis, hojas de máquina, etc.

Evaluación: La construcción de la visión en colectivo.

3. Tercer momento: Trabajo en equipo

Estrategia 9. Construyendo el camino.

Propósito: Que el colectivo se involucre en un trabajo de equipo al construir las formas para resolver problemas de la escuela, partiendo de un análisis situacional del centro escolar.

Desarrollo: En sesión de consejo se toman los aspectos necesarios que pueden servir de base para iniciar un cambio en el trabajo en el aula y por ende, en la escuela.

Los maestros realizan un diagnóstico en el que consideran las debilidades y fortalezas de la escuela. Luego jerarquizan los problemas o debilidades de tal forma que ubiquen el problema principal y sus posibles causas.

Realizan también encuestas para reforzar o confirmar su diagnóstico. El colectivo a partir del diagnóstico realizado, delimitan una problemática escolar para atenderla de manera decidida y organizada. Se solicita la participación de todos y que el director funja como un coordinador y asesor de los trabajos que se realicen.

Es importante que una vez delimitado el problema a atender, planteen los objetivos que perseguirán con el fin de que sean los que fijen el rumbo en la “construcción del camino” para mejorar las condiciones de la escuela. Cuando se cuente con los objetivos estarán en condiciones de idear estrategias que les permitan mejorar las debilidades que como colegiado enfrentan.

Material: Hojas de máquina, gis, borrador, cuaderno de notas.

Evaluación: Productos del análisis situacional.

Estrategia 10. El consenso.

Propósito: Que el colectivo escolar se involucre en la toma de decisiones para la realización de un consenso.

Desarrollo: Para realizar esta estrategia se parte de una necesidad escolar que requiera la participación de todos en la toma de decisiones en forma individual y colectiva.

Se debe recomendar al director que su papel en el desarrollo de esta actividad debe ser sólo de moderador y nunca tomar una actitud de convencer a alguien para que tome tal o cual postura en la toma de decisiones.

En todo caso se dan las orientaciones necesarias y la libertad para que cada quien haga uso de su libertad de expresión y en la necesidad de dar su postura ante cierta disyuntiva, responda de manera afirmativa o negativa con su consecuente argumentación de su opinión.

Es importantísimo que cada vez que el colectivo se reúna se aproveche al máximo la reunión; teniendo siempre un moderador que en este caso puede ser el director, aunque en su ausencia puede ser cualquier maestro, y que también se promueva que cada uno de los presentes aporte su opinión sobre el tema o temas tratados. Ya que de esta forma se pueden lograr mejor los consensos.

Material: Cuaderno de notas, material escrito en hojas de máquina.

Evaluación: Acta de consenso.

Estrategia 11. Organización para una tarea de equipo.

Propósito: que el personal tome acuerdos en la organización y programación de una actividad escolar.

Desarrollo: se toma como base una sesión de consejo técnico para poner a consideración propuestas de trabajo que beneficien a la escuela en general y que lógicamente se requiera de una previa organización.

De las ideas o propuestas para el trabajo colegiado se elige una de manera consensada y se procede a organizar cómo se realizará. La

organización consiste en la designación de tareas para ser realizada en lo sucesivo en una fecha acordada por todo el equipo.

Material: cuaderno de notas, pizarrón, gis, borrador.

Evaluación: Registro anecdótico.

Estrategia 12. La consecución de una tarea.

Propósito: Que el colectivo escolar colabore en la concreción de una tarea escolar programada con anticipación.

Desarrollo: Esta estrategia le da continuidad a la anterior ya que se trata de llevar a la práctica algo organizado y programado con anterioridad. Por lo tanto, aquí se trata básicamente de determinar el grado de participación del colectivo en la consecución de la actividad.

Se debe procurar que el director sea uno de los primeros involucrados para que entonces los demás compañeros puedan colaborar en la tarea con mayor libertad.

Material: Cuaderno de notas, pizarrón, gis, borrador, y los materiales propios para la consecución de la actividad planeada, los cuales se determinan en base a la naturaleza de la planeación. Para este caso son: brocha, pintura, cordón, regla, tiner, agua, una tablilla delgada, etc.

Evaluación: lista de cotejo.

CONCLUSIONES

Hace falta que el docente en general, transforme su práctica docente, influida directamente, por un cambio de mentalidad y de actitud, que además, dicha práctica, pueda ser compartida y presentada a los alumnos, para ofrecerles lo mejor que ellos están reclamando; una atención decidida por el docente.

Se puede llegar así, a ser mejores maestros, siendo mejores como personas, influidos por las relaciones y las interacciones intencionadas y poder lograr un rescate de la imagen deteriorada del maestro en general.

Que importante y gratificante resulta cuando se comparte el trabajo con el colectivo, de tal forma que se sienta una corresponsabilidad de todos, en todas las áreas que afectan el proceso educativo.

El Consejo Técnico no debe ser un órgano de la escuela meramente de tipo teórico y administrativo, sino un momento de acuerdos, de consensos, de criterios unificados en asuntos importantes de la escuela que permitan una calidad mayor en el trabajo y la vida diaria en la institución. Trabajar con una conciencia más abierta significa estar pendientes de los retrocesos y de los avances, así se evalúa continuamente la práctica cotidiana del contexto escolar.

BIBLIOGRAFÍA

UPN Antología básica Plan 1994 Hacia la innovación. México 1996 p. 64

UPN Antología básica Plan 1994 Contexto y valoración de la práctica docente. México 1996. pp. 40-41

UPN Antología básica Plan 1994 Bases para la planeación. México 1996 pp. 27, 56, 64

UPN Antología básica Plan 1994 Organización del trabajo académico. México 1996 p. 8

UPN Antología básica Plan 1994 La calidad y la gestión. México 1995 p. 35

UPN Antología básica Plan 1994 La innovación. México 1994 p. 9

SEP Libros del Rincón El consejo técnico Un encuentro de maestros. p. 12

Antología básica Plan 1994 Investigación de la práctica docente propia. México 1994 p. 19

Guía del estudiante Plan 1994 Hacia la innovación. México 1994 pp. 34, 44

SEP Exposición de motivos. p. 27

SEP – CAM Antología Administración escolar. p. 63

SEP Equipo de gestión escolar. Coordinación de investigación y desarrollo académico. p. 56

UPN Antología básica Plan 1994 Hacia la innovación. México 1996 p. 91

SEP – Fernández editores Maestro de excelencia. p. 52