



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

**ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO
TECNICO A NIVEL PREESCOLAR**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADA EN PSICOLOGIA EDUCATIVA
P R E S E N T A N :
RAMIREZ HERRERA DANIELA ALEJANDRA
SANTOS FRAGOSO ALETHIA HEIDI

ASESORA: MTA. LUCIA RIVERA FERREIRO

MÉXICO, D. F.

MAYO 2005

INDICE

INDICE	2
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO 1: <u>EL TRABAJO COLEGIADO COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN ESCOLAR</u>	
1.1 LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN.....	8
1.2 GESTIÓN EDUCATIVA.....	9
1.3 GESTIÓN ESCOLAR.....	12
1.4 EL TRABAJO COLEGIADO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN.....	16
1.5 EL CONSEJO TÉCNICO COMO ESPACIO DEL TRABAJO COLEGIADO.....	21
1.6 EL PROYECTO ESCOLAR COMO UNA CONSTRUCCION COLEGIADA DENTRO DEL CONSEJO TÉCNICO.....	23
1.6.1 ELABORACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR.....	26
1.6.2 EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR.....	29
1.6.3 EL PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO.....	30
CAPITULO 2: <u>METODOLOGÍA</u>	32
CAPITULO 3: <u>DINÁMICA DEL CONSEJO TÉCNICO (ANÁLISIS Y RESULTADOS)</u>	
3.1 ORGANIZACIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO.....	40
3.2 CONTENIDO DE LAS JUNTAS DEL CONSEJO TÉCNICO.....	44
3.3 FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TÉCNICO.....	48

3.4 LA PERSPECTIVA DOCENTE SOBRE EL TRABAJO COLEGIADO Y EL CONSEJO TÉCNICO.....	57
3.5 INFLUENCIA DEL CONSEJO TÉCNICO EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.....	61
CONCLUSIONES.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	75
ANEXOS.....	79

RESUMEN

Los objetivos del trabajo fueron: Identificar cómo funcionan y organizan las reuniones de consejo técnico, qué temas se abordan, qué conflictos surgen y que acuerdos se toman. Así mismo, proponer sugerencias para mejorar su funcionamiento.

Esta investigación partió del interés por observar desde una perspectiva psicosocial a la escuela como organización y escenario de intervención. El trabajo se realizó en 4 jardines de niños de la delegación Álvaro Obregón, en la que se observaron sus reuniones de Consejo Técnico.

Los instrumentos que se utilizaron fueron: la observación descriptiva no participante, un cuestionario mixto y la revisión de documentos internos de las escuelas, mismos que nos arrojaron datos que analizamos.

Entre los principales resultados destaca que el consejo técnico es un espacio de reunión meramente formal, donde se tratan principalmente asuntos de carácter administrativo no tomando en cuenta los aspectos pedagógicos, además que no se da un trabajo colegiado provocado por la falta de cultura de la planta docente por trabajar colectivamente dentro de un ambiente participativo. Prevalece una cultura balcanizada con roles jerarquizados y es la directora quién da la pauta y marca el ritmo de trabajo.

INTRODUCCIÓN

La política educativa vigente, sintetizada en el programa nacional de educación 2001-2006 establece un conjunto de acciones que buscan superar los principales problemas educativos actuales mediante una estrategia integral que parte del reconocimiento de los principales desafíos educativos y de las causas que los originan.

Dentro de estas políticas educativas se encuentran las que conciernen a la educación básica que incluye el preescolar, nivel que tomamos nosotras como campo de investigación para este trabajo.

Estas políticas están orientadas ha: la compensación educativa, la expansión de la cobertura educativa y diversificación de la oferta, el fortalecimiento de la atención educativa a la población indígena, la educación intercultural para todos, articulación de la educación, la transformación de la gestión escolar, el fortalecimiento de contenidos educativos específicos y producción de materiales impresos, fomentar el uso educativo de tecnologías de la información y comunicación en la educación básica, fomentar la investigación y la innovación educativa y por último, la formación inicial, continua y desarrollo profesional de los maestros.

De estas políticas la que nos compete en esta investigación es la que trata sobre la transformación de la gestión escolar, la cuál plantea que la gestión de las autoridades propiciará la conformación de cuerpos colegiados en las escuelas y alentará la participación social y el establecimiento de mecanismos de contraloría social. La renovación de los órganos de apoyo a la tarea educativa partirá de una iniciativa de la autoridad que establezca las condiciones para el funcionamiento adecuado de estas instancias.

De ahí que actualmente se hable de una educación de calidad gestionada desde dentro de las mismas instituciones a través del trabajo conjunto o de equipo de

todos sus involucrados principalmente los directores, los docentes y los padres de familia que representan la comunidad.

Es el centro educativo, como eslabón intermedio entre el sistema educativo y el aula, un factor clave dentro de esta gestión educativa, no solo porque ahí se da el proceso de enseñanza-aprendizaje sino también otros procesos educativos, como el de socialización de los individuos y el de formación de valores, en otras palabras es en la escuela donde se puede dar una formación integral que desarrolle potencialidades y capacidades en los individuos.

Esta nueva de gestión escolar demanda un espacio de trabajo colegiado, con el propósito de mejorar la calidad de las instituciones educativas teniendo como fin alcanzar los propósitos educativos del currículo. Es en este espacio llamado Consejo Técnico donde los docentes pueden intercambiar puntos de vista, hacer propuestas y confrontar su trabajo diario con la teoría.

Así, el objetivo que nos propusimos fue conocer la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos a nivel preescolar así como su repercusión en el trabajo de los docentes, en cuatro jardines de niños de la zona de Álvaro Obregón II turno vespertino.

Es difícil encontrar estudios en los que nos pudieran apoyar sobre las problemáticas que se presentan en la actualización o formación de los docentes y directivos, especialmente en temas relacionados con calidad y gestión escolar. Esta carencia nos da por supuesto, lo poco que sabemos acerca de su práctica cotidiana realizada dentro de las aulas de las escuelas.

Tomando en cuenta nuestra formación como psicólogas educativas, la realización de este trabajo partió del interés por observar a la escuela como organización y escenario de intervención donde se da el Consejo Técnico, desde una perspectiva psico-social, adquirida a lo largo de nuestra formación profesional.

Es la perspectiva psicosocial fue la indicada para esta investigación, porque dentro del ámbito educativo se presentan fenómenos compuestos por procesos interpersonales y grupales que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como son: el liderazgo, las relaciones maestro-alumno, los tipos de grupo, su tamaño, su composición, la comunicación verbal y no verbal, etc. Y por tanto, nos permitió conocer y analizar la organización, los roles y la cultura que se presentaron en las reuniones de los cuatro Consejos Técnicos y generalizar a través de sus características más relevantes.

El trabajo se desarrolla de la siguiente manera:

El primer capítulo aborda el marco teórico con los temas de calidad, organizaciones, funcionamiento, consejo técnico y trabajo colegiado a través de los diferentes autores que manejan estos temas, como Antúnez y Fierro entre otros.

En el segundo capítulo se desarrolla la metodología utilizada para obtener la información, las categorías de análisis y la manera en que se llevó a cabo el mismo.

En el tercer capítulo se describe y analizan, a través de la triangulación de la información la forma en que se organizan y funcionan las reuniones de Consejo Técnico.

Por último, se dan las conclusiones, el anexo y las referencias bibliográficas que ocupamos para realizar nuestra investigación.

CAPITULO 1

EL TRABAJO COLEGIADO COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

1.1 LA ESCUELA COMO UNA ORGANIZACIÓN

Para promover un trabajo colegiado en la escuela es importante considerar a ésta como una organización social.

Se puede definir a la organización como: entidad social, formada por un grupo de personas que interactúan, siguiendo un fin común llevado a cabo por roles desempeñados por sujetos generando una cultura.

Según **E. H. Schein** (citado por **Álvarez**, 1987) define la organización como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una meta y objetivos comunes y explícitos, mediante la división de las funciones del trabajo y a través de la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

Es así, que es importante considerar dentro de las organizaciones la relación e interacción que guardan lo individual y lo colectivo para entender el comportamiento organizacional como la esencia y significado que tienen las organizaciones.

Por otra parte, todas las organizaciones se relacionan con el entorno, sin embargo esto no significa que éste, manipule su funcionamiento sino que aporta elementos significativos para el correcto desarrollo de las organizaciones.

De acuerdo con **Álvarez** (1987), el centro escolar cumple estrictamente el esquema teórico de los elementos que definen a una organización humana:

- Es una formación social de personas que se diferencian claramente por sus funciones, y por sus relaciones jerárquicas.

- Establecen formalmente un conjunto de normas que les permiten unas relaciones de convivencia estable.
- Fijan o aceptan unos objetivos comunes y unos medios para conseguirlos de una forma racional y ordenada.
- Asumen una autoridad elegida que dirija y coordine los esfuerzos de todos los miembros hacia la consecución de los objetivos.

Sin embargo, aunque se tenga una estructura formal como lo indican estos elementos, la organización de los centros escolares es esencialmente cambiante, pues la educación es una realidad social y el centro educativo la expresión institucionalizada que adapta su concreción. Este a su vez recibe influencias de su entorno tales como contenidos culturales y referencias valorativas, sin olvidar que dentro de la organización cada uno de sus miembros desempeña una función o trabajo a partir de los roles previamente establecidos y sus miembros deben cumplir: obligaciones, derechos y normas de conducta orientadas a objetivos o fines específicos.

El termino rol procede de cierta forma metafórica para indicar que ciertas conductas están asociadas a posiciones más que a las personas que las ocupan **Peiró (1996)**.

Una posición es una unidad de estructura social, que indica el lugar que se ocupa en un sistema de relaciones sociales estructuradas. Los participantes en estas relaciones tienen expectativas sobre su propia conducta y la de los demás, según las posiciones ocupadas.

El rol constituye la unidad estructural más básica de una organización al mismo tiempo que es la misma organización la que determina, las aportaciones, comportamientos y características que sus miembros para que contribuyan a la consecución de las metas organizacionales.

Es así que entendemos por rol, como un conjunto de expectativas basadas en los comportamientos de una persona en función a la posición que ocupa, y este rol

tiene un papel importante dentro de las relaciones entre lo individual y colectivo, ya que en este juego de roles que construye una cultura organizacional. Basta, por ejemplo que se produzca un cambio en el rol del director del grupo para que se reajuste todo el esquema de reglas y por consiguiente de roles de grupo y del rol de cada uno, ya que ha pasado que la directora en ausencia asigna algún docente como responsable.

Schein (1985) distingue tres niveles de la cultura organizacional:

- Compuesto por los supuestos y creencias básicas que fundamentan los valores de los individuos y de la organización.
- Se configura a partir de lo anterior tiene que ver con la apreciativo y valorativo en donde se sitúan los valores, las filosofías que los inspiran y permiten apreciarlos.
- Es propiamente observable, está referido a los productos y a las manifestaciones que surgen como concreciones y plasmaciones de las creencias, se pueden ubicar a los rituales, a las normas, los patrones de conducta, los símbolos y los significados.

La cultura es un conjunto de significados, expectativas y comportamientos compartidos por un determinado grupo social, estos facilitan, ordenan, limitan y potencian los intercambios sociales así como producciones simbólicas y materiales, apoyándose de algo hecho de forma individual y colectiva dentro de un marco espacial y temporal determinado.

Del mismo modo se establece que la cultura escolar es la parte débil de la institución escolar y el núcleo de la organización escolar. Si se pretende orientar las prácticas y procesos escolares hacia el logro de aprendizajes significativos en los alumnos debe considerarse la cultura con la que consta la institución para encontrar mejores estrategias que permitan la transformación del complejo proceso educativo.

1.2 GESTIÓN EDUCATIVA

Hasta los años 70's, se consideraba que la administración centralizada era una eficiente modalidad para sostener el sistema educativo. Era el poder central (la SEP, en nuestro país), el que se ocupaba del financiamiento, elaboración, administración del currículum, de la contratación del personal, etc.

Fue en los 80's donde se le empieza a ver la intención por modificar esta patrón, y delegar funciones a las propias escuelas para alcanzar una educación de calidad y equidad. En nuestro país desde el plan de desarrollo educativo 95-2000 se señala construcción de un nuevo marco de gestión centrado en la atención de las necesidades de cada institución escolar.

El término gestión sugiere inmediatamente actuación, tiene siempre una dimensión dinámica y además, necesita ser acompañado de un referente, de una especificación que lo complemente. Es por eso que hablamos de gestión de los recursos humanos, gestión administrativa, gestión de paisaje, gestión del patrimonio y, en el ámbito más específico escolar, nos referimos a la gestión de del currículo o la gestión económica, por poner ejemplos.

De acuerdo con **Frigerio** y colaboradores (1992), existen 4 dimensiones de la gestión educativa: pedagógica-didáctica, organizacional, comunitaria y administrativa.

La dimensión pedagógica-didáctica se refiere al proceso de enseñanza-aprendizaje que se concretiza en el currículo, que se desarrolla dentro de las instituciones educativas por todos sus agentes involucrados y que las diferencian una de otra.

La dimensión organizacional, esta tiene que ver con la manera en que se da las relaciones de los agentes educativos (director, maestro, alumno, etc.) y la organización que tiene la escuela.

La dimensión comunitaria, se refiere a las relaciones y actividades que los agentes educativos desarrollan de acuerdo al entorno en el que se encuentran y que constituyen su cultura.

Por último, la dimensión administrativa, es la que tiene que ver con el manejo de los recursos materiales, humanos y financieros que la escuela necesita y tiene para alcanzar sus metas, también tiene que ver con la parte que dicta el gobierno para llevar a cabo la gestión dentro de las instituciones.

Estas dimensiones nos permiten no solo tener una perspectiva de análisis hacia lo administrativo sino también de la cultura que se da dentro de las instituciones y que nos permite conocer el tipo de organización y funcionamiento, y con esto las posibles intervenciones para mejorar la educación dentro de las escuelas.

1.3 GESTIÓN ESCOLAR

La gestión es un sustantivo que denota acción, una acción de carácter creativo, y como tal supone cierta intencionalidad y dirección de los sujetos implicados.

El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque incluye; la organización escolar, junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión.

“Podemos definirla también como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa. El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.” (Pozner, 2000, pp. 70-71)

Según **Antúnez** (1994) la gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, dicho responsable ha de tener la capacidad de liderazgo la cual debe de estar vinculada con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. Pero la gestión escolar no se reduce a la función del

director, que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado sino del personal y la hace participar en las relaciones que a su vez, se establece entre los diferentes actores de la comunidad educativa incluyendo la comunidad externa.

La gestión escolar, por tanto parece implicar, entre otras cosas el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diversas formas de lograr adecuadamente el objeto central de una escuela, es decir, la formación de alumnos. Dichas formas tienen que ver necesariamente con la manera como se tomen las decisiones y sobre todo con el tipo de interrelaciones que el centro promueva, favorezca, acepte, rechace o sancione.

La actividad educativa y la gestión escolar no tendría sentido si no fuera por sus objetivos respecto a la sociedad en la que se encuentra inserta. Es el objetivo externo de la educación el que le da significado a toda persona que educa.

Existen muchas y diferentes variables que de diversas maneras influyen en proceso educativo que tiene lugar en la escuela, entre las cuales destacan las siguientes: estilos de liderazgo del director y de los profesores, las relaciones entre los distintos agentes educativos, estilos de dirección, el rol de los profesores, alumnos, director y de padres de familia.

Consecuentemente, este conjunto de actuaciones sobrepasan el ámbito de la simple administración material del centro. Implican también actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones en los órganos de gobierno, a la motivación del equipo de profesores, a la resolución de conflictos, etc. No pueden quedar, por tanto, en manos del personal administrativo solamente.

Según **Antúnez** (2000), todos los miembros de la comunidad educativa, en función de sus capacidades y competencias pueden y deben intervenir en la gestión del centro. En el caso de los profesores y profesoras, la participación es intrínseca al desempeño de su tarea profesional. Los derechos democráticos, por otra parte, legitiman la participación de los demás miembros de la comunidad educativa.

Para **Schmelkes** (1995) Identificar órgano de gobierno con órgano de gestión o equipo directivo con equipo de gestión parece poco adecuado ya que excluye de las tareas gestoras a otros profesionales, ha la vez que es impropio de una realidad en la que: Se pretende hacer de los profesores y profesoras protagonistas de su práctica profesional y corresponsales de las decisiones que se toman en el centro, bien tengan éstas que ver con las metodología didáctica, la administración de los recursos económicos o el gobierno general de la institución. En la gestión, por lo tanto, participan todos y todas, aunque seguramente lo harán en grados y formas diferentes en función de cada ámbito.

Así, no puede entenderse la gestión como un cargo que simplemente hay que ejecutar siguiendo la orden de algún otro. En un centro escolar cada vez más autónomo, la gestión más eficaz contra de las concepciones tradicionales será aquella que pueda definir sus propios objetivos y diseñar a su medida la naturaleza y desarrollo de la tarea, a través de un trabajo colegiado que crean y realicen un proyecto escolar ya que actualmente es casi impensable un modelo organizativo que no tenga en cuenta la participación de todos los miembros de la institución en las tareas de planificación es un requisito clave para implicarlos en la asunción de los objetivos y en la realización activa de la tarea que se derive de ellos.

Por otra parte, existe una vinculación entre gestión escolar y calidad educativa que se ha visto reforzada por la creciente investigación volviendo sus ojos a la escuela y al sistema, de acuerdo con **Edwards** (1991), cuando se comenzaron a cuestionar los resultados obtenidos en las investigación educativa, entre los años cincuenta y ochenta, relativos al flujo prácticamente determinista que ejercen las condiciones socioeconómicas y culturales externas en el aprendizaje de los alumnos.

Dentro de lo educativo, el concepto de calidad supone la formación integral del niño, es decir, que éste se desarrolle intelectual, física y emocionalmente. La escuela como instancia social tiene ésta tarea y por ello, debe estar atenta a las

demandas que la sociedad le hace para que se de un buen desarrollo de los individuos que la integran. Es así, como dice **Aguerrondo** (1993), que la calidad es un concepto relativo y dinámico. No se puede definir en términos absolutos, y siempre es posible pretender más calidad.

El objetivo externo del quehacer educativo, y lo que le da sentido al mismo, es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida actual y futura de los educandos y de esta manera a la calidad de los procesos de desarrollo de la sociedad.

Schmelkes (1995), la calidad depende de las personas que laboran en la escuela, porque son ellas las que pueden adaptar las medidas uniformes de política a los contextos específicos. A la vez, porque son ellas las que son capaces de diseñar estrategias y soluciones específicas de la demanda y con los recursos de que disponen para hacerlo.

Igualmente menciona que la calidad de la educación básica ha de reunir, al menos, cuatro elementos principales: relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.

- Una educación de calidad, debe ser relevante en la etapa actual de desarrollo, ha de corresponder a las necesidades de niños y a partir de esta educación el niño deberá entender el entorno y afrontar la vida.
- Eficacia.- Se define como la capacidad de un sistema educativo básico para lograr los objetivos con la totalidad de los alumnos que teóricamente deben cursar el nivel, en el tiempo previsto. Este concepto incluye cobertura, permanencia, promoción y aprendizaje real.
- Equidad.- Implica dar más y apoyar a los que más lo necesitan. Es necesario que existan los mecanismos que garanticen la equidad para que el sistema de enseñanza sea eficaz.
- Eficiencia.- Se refiere al óptimo empleo de los recursos para obtener los mejores resultados. En la medida en que un sistema educativo logre abatir los índices de deserción y de reprobación, esta documentado su eficiencia, pues evita el desperdicio de recursos y libera los espacios en el nivel educativo.

Reconocer la estrecha relación que existe entre la gestión escolar y la calidad de la educación, obliga a destacar la importancia y responsabilidad que tienen los integrantes del sistema educativo, de ahí la necesidad de analizar sus acciones en cada escuela, a través de espacios como el Consejo Técnico.

También debe entenderse a la calidad que se busca, como resultado de la educación básica con la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos los habitantes.

Por tanto, se puede decir que la gestión y la calidad escolar tienen que ver con la manera en que llevan los integrantes (directores, maestros y padres de familia entre otros), las instituciones educativas, y esto se puede lograr no de una manera tradicionalista trabajando aisladamente sino de una manera colegiada en donde todos los involucrados en la enseñanza de los alumnos, toman decisiones, construyen acuerdos y participan en la mejora de las escuelas.

1.4 EL TRABAJO COLEGIADO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

En la actualidad, la calidad constituye como se ha mencionado anteriormente una característica que todas las escuelas deben tener para con el alumnado principalmente pero también para con la misma institución escolar, a través de la mejora de sus instalaciones es así que también la calidad esta determinada por la perspectiva que se tenga y se desee vivir dentro de las escuelas. Esta(s) perspectivas que podemos llamar visiones son construidas en colaboración de el Consejo Técnico o grupo colegiado (maestros y directivos), los padres de familia y demás personas que están involucradas en el ámbito educativo formal.

Esta colaboración sirve como elemento de garantía para tener una calidad en los aprendizajes de los alumnos, ya que se toma en cuenta todo el contexto en el que

esta inmerso, además de que orienta o reorienta la enseñanza de los docentes y su proceso de formación que no sólo puede ser conformada por cursos de actualización o talleres, sino también en el diálogo con sus demás colegas; esto resulta de beneficio entre otras cosas porque permite analizar en común problemas de enseñanza-aprendizaje con mayores y mejores criterios, da un mejor y extenso bagaje de ayudas pedagógicas o psicopedagógicas que se le pueden proporcionar a sus estudiantes. De ahí que diversos autores como **Smith, Scott y Bell (citados por Antúnez, 2000)**, justifiquen la necesidad del trabajo en equipo ya que, es un mecanismo que aumenta el autoconcepto y la autoestima entre el profesorado, pero también es un factor clave relacionados con la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Si embargo, hay que definir el tipo de trabajo en equipo, del cuál estamos hablando al respecto **Little** citado por **Fullan y Hargreaves** (1996), observo que la forma más sólida de colaboración es el trabajo conjunto ya que genera mayor interdependencia, responsabilidades compartidas, un compromiso y un progreso colectivos, y una mayor disposición a participar en las difíciles tareas de revisión y crítica. Esta, expresa **Little**, es la modalidad de trabajo en equipo y de cultura más propicia a una mejora significativa. Otras modalidades quizás ofrezcan el impulso básico hacia la búsqueda de la mejora, pero serán apenas sustitutos de la modalidad mencionada.

Es así que, un equipo de trabajo o trabajo colegiado no sólo consiste en reunir a un grupo de personas, sino en que estas personas compartan sus percepciones, crean una propuesta en común, estén de acuerdo con los procedimientos de trabajo, que cooperen entre sí, que acepten un compromiso y que resuelvan sus desacuerdos en discusiones abiertas.

Las causas por las que se dificulta el trabajo en equipo principalmente en cuanto a los docentes son diversas, pero estas pueden agruparse en dos grupos como sugiere **Antúnez** (2000), uno de ellos se refiere a los factores culturales (los valores, costumbres, hábitos), mientras que el otro grupo comprende el

incumplimiento de requisitos para llevar a cabo el trabajo colegiado. Dentro del primer grupo podemos encontrar el aislamiento, que centra el trabajo en un individualismo del docente muchas veces por la infraestructura de la escuela que tiene separaciones entre una aula y otra. Esta también da lugar a la autocomplacencia y a reforzar las situaciones de inmunidad y de impunidad del docente, obstaculizando la puesta en práctica de diversas innovaciones.

La estructura rígida también forma parte de los factores que dificultan el trabajo colegiado, ya que en ella se encierra los diversos grupos a menudo rígidos organizacionales de las asignaturas que existen en el plantel escolar. Por la estructura tradicional que tienen las escuelas más claramente visto en los niveles superiores como es el caso de nuestra universidad, es común que los docentes que imparten una materia y que incluso se especialicen en esa área curricular solo tengan contacto con colegas de esa misma asignatura, lo que dificulta la descentralización en los procesos de toma de decisiones, la permeabilidad entre las diferentes áreas o asignaturas en cuanto al compartir no sólo experiencias sino también conocimientos. Y que por otro lado, conduce a prescribir con precisión, cuantos departamentos debe tener la institución, las funciones que debe cumplir y el horario a cubrir.

Otra causa son propiamente los hábitos, tradiciones y las relaciones con los demás docentes, al respecto **Antúñez** (2000) menciona que la dificultad de la colaboración esta relacionada con factores culturales en los grupos en que:

- * Se identifica la tarea profesional únicamente con la función docente y que por tanto, se inicia y se acaba en ésta, con lo cuál el tiempo dedicado a las relaciones entre colegas es mínimo.
- * Se tiene el hábito en las instancias directivas y supervisoras de admitir y permitir el hecho anterior, sin mayores exigencias.

- * Existe la tradición de elaborar unos horarios escolares con criterios egoístas que impiden los encuentros, el intercambio y el trabajo colaborativo.
- * Existen historias personales anteriores entre los docentes, rivalidades o conflictos no resueltos.
- * Algunas personas manifiestan conductas pasivas u obstaculizadoras del trabajo en equipo por temor a poner en evidencias su falta de actualización científica o didáctica ante los compañeros.

Además podemos agregar el temor del docente a que le exijan cuentas y la falta de comunicación y de información o la inequidad en el trato con unos y otros docentes con el personal directivo.

Con lo que respecta al segundo grupo de condiciones que hacen imposible el trabajo colegiado de los docentes se encuentran, la falta de disponibilidad de tiempo suficiente, el gran tamaño de la institución en donde se dan las reuniones de Consejo Técnico. Hay que tomar en cuenta que aunque existan dificultades, carencias o costumbres del docente, esto no quiere decir que no puede trabajar en equipo con sus colegas, pero el éxito en el trabajo de equipo depende en gran parte de la naturaleza de éste, entre los tipos docentes existen por ejemplo, el de una asociación de vecinos en el que los docentes forman parte del equipo de trabajo solamente por el hecho de pertenecer a la institución escolar, sin tener el sentimiento de pertenecía al grupo. También existe el de un negociado administrativo, aquí el docente solo esta interesado junto con los demás miembros del equipo de maestros, en cumplir los preceptos. Se reúnen con periodicidad mínima y obligatoria que señalan las normas y se manejan siempre los mismos temas, en otras palabras, estas reuniones son solo para cumplir los requisitos que se le pide a la institución las autoridades escolares y que se formalizan en las actas de las reuniones, es por ello, que se caracterizan por la rutina, siendo más de carácter administrativo que pedagógico.

Antúñez (2000), menciona que los equipos mediante los cuales se desarrolla fundamentalmente el trabajo colaborativo deben ser instancias para mejorar las prácticas docentes, gestoras, o investigadoras en beneficio de los alumnos. Pero cuando se produce la confusión o alteración de esos fines y prioridades en las agrupaciones de maestros la colaboración deseada se constituye en una práctica imposible.

En el trabajo colectivo o colegiado el papel y la función del director toma mucha importancia ya que el trabajo en equipo necesita de un liderazgo, pero no cualquier liderazgo sino de uno que tenga como característica la motivación de los agentes involucrados para crear un ambiente de creatividad y dinamismo, es decir, que no se enfoque solamente a los planteamientos y estrategias burocráticas sino que se transforme y sea el motor clave para conseguir la colaboración, aunque esto no quiere decir, que las demás personas involucradas en el Consejo Técnico en el caso de los jardines de niños, no tengan que contribuir a la creación de este ambiente. Y también no quiere decir que sea el único responsable de llevar a cabo el funcionamiento correcto dentro del grupo de trabajo.

De acuerdo con **Álvarez** (1987), para conseguir una enseñanza de calidad no es suficiente que los profesores trabajen organizados con los recursos necesarios, ni que tengan claros los objetivos, es necesario además, que haya una coordinación que sincronice las actividades de cada una de las personas que integran la estructura de gestión, unifique criterios de actuación y revise periódicamente el plan de trabajo de la institución.

Creemos que coordinar es un esfuerzo de varias personas que constituyen una organización compleja con los planes fijados de antemano y los recursos necesarios y destinados para conseguir los objetivos, y así, de esta manera llegar a una meta común.

Sin duda dentro del trabajo colegiado se pueden manifestar varios obstáculos provocados por la interacción que se da entre maestros y directivos, pero también

sin duda es a través de este trabajo colectivo donde se puede desarrollar una gestión escolar no tradicionalista sino participativa dentro de las escuelas, pues se hace coparticipes a todos los involucrados en la institución educativa, no solo de la organización de la escuela, sino también en el proceso de mejora para la enseñanza y aprendizaje de los alumnos, plasmado en un proyecto escolar que oriente su desarrollo.

1.5 EL CONSEJO TÉCNICO COMO ESPACIO DEL TRABAJO COLEGIADO

Las actividades y la vida escolar están relacionadas por diferentes procesos de naturaleza psicosocial, tales como la socialización de los alumnos, docentes y directivos, la comunicación durante la enseñanza y el aprendizaje en el aula y fuera de ella, en los recreos, las reuniones etc., por lo que resulta importante contar con una amplia percepción del tipo o tipos de interacciones implicados en la escuela, más allá del ámbito reducido de cada aula con el fin de construir estrategias y espacios educativos de distintos tipos con tendencia a la dinamización de los procesos de enseñanza aprendizaje.

El Consejo Técnico 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 y tiene propósito establecido intercambiar sobre asuntos relacionados con la enseñanza. **Fierro y Rojo** (1994)

El reglamento federal, señala que se trata de 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 consideración, y de igual manera se define como un órgano integrado por toda la planta docente o su representación.

Por otra parte, de acuerdo a los lineamientos de las **SEP** (1993), el Consejo Técnico es un órgano de apoyo a la jefatura de sector, supervisión de zona o plantel de educación preescolar, donde se analizan, estudian, acuerdan y

proponen recomendaciones de orden técnico-pedagógico y técnico-administrativo, todo ello encaminado a mejorar la práctica docente.

Entre las ventajas del Consejo Técnico se señalan las siguientes:

- Permite la detección de necesidades de la práctica docente y de la prestación del servicio.
- Facilita una oportuna atención de las necesidades técnico-pedagógicas detectadas.
- Genera y promueve el análisis de contenidos de los documentos técnico-pedagógicos normativos y de otros documentos que apoyen a estos.
- Promueve la investigación educativa a partir de la identificación de necesidades específicas de la práctica docente.

Esta instancia está integrada por: el director, que le corresponde el cargo de presidente del Consejo Técnico, los secretarios y vocales que se eligen por votación. Se establece que el director lo convoque a principio de año y se reúnan en sesiones ordinarias de consejo técnico el último viernes de cada mes, después del recreo. Para las escuelas con más de doce grupos se propone elegir un representante por cada grado para asistir a las reuniones.

Si bien el Consejo Técnico está llamado a cumplir una misma función para todas las escuelas, las formas de organizarlo varían mucho de escuela a escuela, en razón de su tamaño, tipo de organización y ubicación geográfica, estas diferencias entre las escuela muestran la necesidad de ser flexibles en cuanto a los tiempos, espacios y formas de llevar a cabo estas reuniones, siere que se mantenga su orientación académica.

De la misma manera que varía la organización de las reuniones, el contenido que se le da a cada escuela también cambia a partir de situaciones internas y de la forma de responder a las exigencias de la supervisión.

Orientaciones para el Consejo Técnico que marcan tareas, alcances y apoyan la tarea docente:

- a) Una orientación hacia lo administrativo, que hace del Consejo Técnico un momento para informar, organizar asuntos y eventos o un simple trámite burocrático.
- b) Una orientación hacia la relación interpersonal que hace del Consejo Técnico un momento de convivencia o una ocasión para ventilar problemas personales, sindicales, laborales existentes.
- c) Una orientación hacia el intercambio académico, en que se asume como el lugar para discutir asuntos relacionados con la enseñanza.

Es así, que el Consejo Técnico no es solamente la expresión de una escuela, es también un detonador de cambios. Tiene la posibilidad de despertar y acrecentar el interés por mejorar la calidad del proceso educativo en la escuela.

1.6 EL PROYECTO ESCOLAR COMO UNA CONSTRUCCION COLEGIADA DENTRO DE CONSEJO TÉCNICO

El consejo técnico, es el lugar de análisis y de cambio para mejorar la calidad educativa a través de una adecuada gestión, que no sólo es comprendida desde una base administrativa sino también desde un carácter pedagógico y psicológico, ya que involucra a todos los agentes que componen la comunidad escolar.

La comunidad escolar en su tarea de organización a través de la creación de diversos acuerdos, se ve frente a la dificultad de manejar el conflicto surgido por las discrepancias entre las expectativas de cada persona para crear consensos respecto a los fines y valores que se desean dar a los alumnos en las escuelas, en

este caso los jardines de niños sin dejar de considerar los propósitos educativos de carácter nacional, pues son estos los que prioritariamente orientan las acciones profesionales de maestros y directivos dentro de la Institución educativa.

Tanto maestros como directivos son los principales encargados, por ser quienes más conocen el funcionamiento de la escuela y a los alumnos que atienden, de encaminar tanto las aportaciones y acuerdos hechos por la comunidad escolar dentro de la Institución, como los propósitos educativos venidos del exterior hacia la construcción de un documento como es el proyecto escolar.

De ahí, que también constituya un ejercicio de autonomía profesional para los miembros de una escuela, porque son ellos los que ven la forma de lograr los propósitos educativos, por ello se afirma también que el proyecto escolar relaciona los objetivos plasmados en los planes y programas de estudio con las características propias y necesidades específicas de cada institución. **SEP Proyecto Escolar**, (2001)

El proyecto escolar, pedagógico, innovador, de gestión también conocido como proyecto educativo de centro "PEC", (estas últimas iniciales no deben confundirse con las del programa de escuela de calidad vigente aquí en México), son solo algunas de las maneras en que se conoce a la estrategia para llevar a cabo la gestión educativa dentro de cada institución escolar, aquí solo se abordará el "proyecto escolar", y que es actualmente desarrollado por el gobierno mexicano para mejorar la educación de nuestro país.

De acuerdo con **Antunéz** (2000), en que el proyecto escolar es un instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una Institución Escolar.

Es una propuesta porque parte de una visión prospectiva de la comunidad escolar para mejorar la calidad educativa en los centros escolares, que orienta la toma de

decisiones sobre el desarrollo de sus alumnos y de sus recursos, buscando organizar armónicamente la diversidad existente en las escuelas.

El proyecto escolar es un proyecto social, ya que está marcado por las relaciones, intereses y la participación de los agentes involucrados en la Institución educativa. Es un documento colectivo o colegiado que asigna actividades a todos los agentes (directores, docentes, profesionales de la educación y padres de familia), que intervienen en la escuela. Estas actividades están orientadas a construir y fomentar entre otras cosas, un ambiente óptimo para llevar a cabo el proceso de enseñanza- aprendizaje en la diversidad que se presenta en cada una de las aulas que la componen.

Es en el debate y haciendo uso del consenso donde asumen e interioriza las funciones, derechos y deberes de cada cuál, así como los aspectos imprescindibles para que el centro funcione (como son lo económico, la infraestructura, la visión y la misión entre otros), y que además le dotan de estilo propio.

Probablemente sea éste uno de los aspectos más difíciles de integrar en la vida del centro a la hora de gestionar mediante proyectos, puesto que supone un cambio importante en nuestra y demás culturas, no sólo refiriéndonos a los profesores, sino a la sociedad en general. Pues, nos cuesta mucho trabajo negociar y aceptar que cada uno debe ceder en una parte a sus intereses y opiniones para llegar a un resultado que satisfaga a todos.

Sin embargo, la única manera de asegurar la permanencia del proyecto y su eficacia como documento de referencia es que en su elaboración participen la mayor parte posible de miembros de la comunidad escolar, y que las decisiones sobre principios, valores, objetivos y modelos se haga de forma negociada.
Antúnez (2000)

El proyecto escolar permite concretar el currículo escolar, ya que especifica el tipo de enseñanza, a qué valores dar prioridad y que papel juega el docente, mismo que esta determinado por la profesionalización en su desempeño y preparación (esto sirve no solo para categorizar al profesorado como podría pensarse sino también como motivador para éste), y con ello los compromisos ha adoptar y en que tiempos. Resulta de esta manera, que el proyecto educativo es un instrumento que permite coordinar la práctica educativa.

Además, el proyecto educativo propicia la autoevaluación a través de la regulación o ajuste de las funciones de la comunidad escolar, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para mejorar la calidad en la educación.

Por último, no se debe olvidar que al elaborar un proyecto educativo se debe tener presente que éste, esta planeado para una escuela determinada, en un tiempo y espacio delimitado y por su puesto, en un tipo de sociedad y cultura, es por eso que no es recomendable su transferencia a cualquier otra institución educativa, ya que lo que pudiera ser beneficioso para una no pudiera ser tan bueno para la otra. En este sentido, el proyecto escolar es de carácter singular.

1.6.1 ELABORACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR

En el terreno de la elaboración del proyecto escolar se debe tomar en cuenta antes que nada, que un proyecto esta formado por componentes de naturaleza filosófica, política como son la misión y la visión el proyecto escolar y posteriormente programática según **Pozner** (2000) los cuales dan significado o sentido al mismo proyecto, es así que partiendo de los componentes filosóficos y políticos que encierran los fines y las intenciones gubernamentales y de la comunidad escolar traducidos en objetivos y valores, se construye de manera organizada y coherente las acciones que se implementarán en el centro educativo, así como su evaluación.

Primero que nada, a la hora de elaborar un proyecto escolar, se debe considerar, qué problemas se van a resolver dentro de la institución educativa, y que es muy posible que se presenten varias deficiencias que desmejoren el proceso de enseñanza y aprendizaje, (como podría ser la reprobación y la deserción de los alumnos), para que posteriormente se decida por alguna problemática. Es recomendable solo referirse a una, si es la primera vez que se va a poner en marcha un proyecto escolar dentro de la escuela, aunque se pueden trabajar con varios problemas a través de equipos pero esto dependerá de las características y condiciones de la planta docente y directiva.

Con esto no se quiere decir que sólo se le de prioridad a un solo aspecto del ámbito educativo dentro del centro, ya que esto en primera instancia no permitiría el logro o lo alcanzaría de una manera cuartada de los propósitos establecidos para el nivel educativo, sino en establecer un objetivo factible y que pueda abarcarse en las diferentes asignaturas como es el de mejorar la capacidad del alumno en la resolución de problemas.

Para tener las herramientas adecuadas para plantearse objetivos y jerarquizar las problemáticas existentes, se obtiene del diagnóstico.

En relación a esto, **Pozner** (2000) sugiere una indagación de las relaciones personales que se dan en el aula (maestro- alumno), las que se dan con la demás planta docente, directivos y la relación que se tiene con el exterior, es decir, los padres de familia. Luego se puede dar paso al análisis de la situación vivida en el interior y el exterior de la escuela, para conocer las causas que originaron el o los problemas y ordenarlos jerárquicamente de acuerdo a las prioridades y recursos con los que se cuentan.

En la realización del diagnóstico, los integrantes del plantel podrán formar comisiones, quienes diseñarán estrategias para organizarse, realizar la tarea acordada e informar los resultados y sus conclusiones al resto del equipo.

El diseño de un proyecto escolar comienza propiamente con el planteamiento de uno o varios objetivos, mismos que como ya se mencionó se fundamentan en un diagnóstico previo de la situación educativa de la escuela. Los objetivos deben ser precisos y claros para todos los participantes en el proyecto escolar, pues son la guía para definir las actividades a realizar en cada uno de los grupos y grados, por ello también es importante que se identifiquen los objetivos de acuerdo a los tiempos, es decir, a largo o mediano plazo y si atacarán uno o varios ciclos escolares.

Teniendo definidos los objetivos y antes de crear las actividades para solucionar los problemas establecidos de común acuerdo dentro de la comunidad escolar, se debe realizar un examen minucioso de los recursos con los que se cuenta como son además de los materiales, los humanos en donde no sólo se ve el personal sino también se toma en cuenta la preparación que tienen estos, con la finalidad de ver las posibles actividades que desarrollarían en el proyecto escolar. También están los recursos de tiempo, en donde se ve el tiempo que disponen los docentes y directivos principalmente para trabajar en conjunto y que no afecte las horas encomendadas a la enseñanza.

Posteriormente dentro de la elaboración del proyecto escolar o educativo y teniendo presente los recursos con los que se cuenta, la comunidad escolar se da a la tarea de planear las estrategias que den soluciones viables. Es conveniente diferenciar las actividades que serán realizadas por toda la escuela y las que llevarán a cabo los diversos grupos, especificando también su duración.

De acuerdo a lo planteado en el documento de la SEP sobre el proyecto escolar anteriormente citado, deben realizarse acuerdos entre los miembros de la comunidad escolar en base al análisis previo de los problemas y sus orígenes con el propósito de crear mejores condiciones para lograr los objetivos del proyecto escolar, por lo que se refieren a tres ámbitos: el enfoque y las formas de enseñanza, la forma de organización y funcionamiento de la escuela y la relación de maestros y directivos con los padres de familia. Esto permitirá la adquisición de

compromisos sin los cuales las actividades, no podrían realizarse o no tendrían el éxito esperado.

Después estas actividades se plasman en un cronograma en donde se especifican los responsables y el tiempo en que se realizarán, así cada docente y miembro de la comunidad escolar que participa en el proyecto medirá su tiempo de compromiso para la organización de sus otras actividades.

Al tener el proyecto escolar diseñado se dará a la tarea de ponerlo por escrito, para saber por una parte que se va a hacer, de qué manera y los encargados de llevarlo a cabo a través de las diferentes actividades, pero también para agilizar su revisión y su posible aprobación en la reunión de consejo técnico y su difusión a la comunidad restante.

Cabe aclarar que el proyecto escolar puede sufrir cambios en el transcurso de su desarrollo en la institución educativa, ya que pueden surgir diversas situaciones que hagan modificar e implementar nuevas estrategias con el objeto de regular su funcionamiento.

Algunas dificultades pueden ser: la desvinculación que el profesorado de la (s) actividades que realiza para el proyecto escolar y las que realiza dentro del salón de clase, no dando señal de mejora ni de puesta en marcha de los acuerdos planteados para alcanzar los propósitos educativos o la movilización del personal docente o directivo hacia otros planteles, e incluso que se vean en las reuniones de consejo técnico otros temas no del proyecto o bien opten por dedicar ese tiempo a solucionar conflictos entre maestros u otras problemáticas.

1.6.2 EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR

Para realizar la evaluación del proyecto escolar en la escuela, es necesario llevar a cabo un seguimiento del mismo para constatar si las actividades y compromisos aceptados y asignados se están realizando. Esto se puede ver a través de los

resultados obtenidos en los aprendizajes de los niños, también en la consulta del cronograma de actividades haciendo la anotación de las que se realizan y las que no se han llevado a cabo. Esta consulta la pueden hacer el director y la comisión de maestros.

Además, la evaluación del proyecto escolar debe darse también de manera individual por parte de los maestros, realizando una reflexión sobre su desempeño tomando en cuenta los obstáculos con los que se toparon para realizar sus actividades.

Lo más importante de la evaluación es obtener una información sólida y confiable que permita fortalecer el proyecto.

1.6.3 EL PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

Dentro del proyecto escolar debe integrarse el programa anual de trabajo o de actividades es cuál, es el documento donde el personal docente y directivo describe las metas, actividades específicas, responsables y recursos que se aplicarán durante el ciclo escolar, en el marco del proyecto escolar.

El programa anual de trabajo es el principal referente para organizar y verificar la realización de las actividades, de tal manera que proporciona información útil para la evaluación interna del proyecto escolar y para la elaboración del informe técnico que la escuela presentará a la autoridad educativa estatal al terminar el ciclo escolar. Además de la base para calcular el costo de las acciones, establecer prioridades de gasto y distribuir los recursos entre los rubros establecidos en las reglas de operación.

La elaboración del programa anual de trabajo es responsabilidad del personal docente y directivo de la escuela, quienes deberán promover la participación de los padres de familia.

En el programa anual de trabajo, se enuncian las metas por ámbito de un año escolar, estas tienen que corresponder a los objetivos del proyecto, así como describir las actividades específicas o pequeños pasos que se dará alcanzarlas. También se precisa dentro del programa quién o quienes serán responsables de llevar a cabo las actividades específicas y con qué recursos.

De acuerdo con las **Consideraciones para el seguimiento y evaluación del proyecto escolar (2002)**, se sugiere tener presente durante la elaboración de la programación anual de actividades:

- * Se atiendan los aspectos realmente estratégicos.

- * Se propicie verdaderamente la participación de todos y se evite la burocratización.

- * Y se mantengan debidamente informados a todos los miembros del Jardín de Niños.

CAPITULO 2

METODOLOGÍA

El programa nacional de educación (PNE, 2001-2006), plantea una política educativa que impulsa las escuelas hacia la calidad a través de la modificación de la gestión escolar, bajo la participación de los principales agentes involucrados en el proceso de enseñanza a través del consejo técnico.

Partiendo de lo anterior las preguntas iniciales fueron las siguientes: ¿poseen una cultura para el diálogo y trabajo en equipo los integrantes del consejo técnico?, ¿cómo es la participación entre los docentes y entre el director?, ¿cómo se lleva a cabo la conducción de las reuniones?, ¿cómo se toman las decisiones para resolver la problemáticas abordadas en los consejos técnicos?, ¿cómo se manejan los conflictos para llegar a la solución del problema planteado en las reuniones?, ¿Las decisiones y las soluciones que se toman en las reuniones de consejo técnico están encaminadas a mejorar el aprendizaje de sus alumnos?, ¿el intercambio de conocimientos técnico- pedagógicos y la reflexión de la problemática están presentes en la creación de soluciones? Y sí es así, ¿cómo se dan estos procesos?

El problema a investigar fue: conocer cómo funciona el Consejo Técnico a través de su trabajo colegiado a nivel preescolar, qué temas o asuntos se abordan, quién y cómo se conducen las reuniones, qué acuerdos se toman, así como la influencia que tienen estas reuniones en la organización del trabajo escolar.

Los objetivos fueron:

- Identificar cómo funcionan y organizan las reuniones de consejo técnico, qué temas se abordan, qué conflictos surgen y que acuerdos se toman.
- Proponer algunas sugerencias para mejorar el funcionamiento del consejo técnico.

La población objeto de este estudio fueron 25 personas entre los cuatro planteles, que asistieron a las reuniones de consejo técnico, mismas que tienen las siguientes características:

Grado que imparte actualmente*	
1° grado	5
2° grado	8
3° grado	6
Dirección	4
Otros (CAPEP)	1

Por otra parte, la mayoría de las profesoras cuentan con una licenciatura en áreas educativas, realizadas en la Nacional para Maestras de Jardín de Niños o en la Universidad Pedagógica Nacional como muestran los siguientes cuadros:

Grado máximo de estudio	
Licenciatura	15
Licenciatura trunca	2
Normal	8

Escuela de Egreso	
Escuela Nacional de Maestras de Jardín de Niños	13
Universidad Pedagógica Nacional	3
Escuelas particulares	7
Otras	2
Total	25

Por otra parte, las maestras tienen poco tiempo laborando en estos jardines, la mayoría está entre 1 y 5 años, aunque 16 de ellas cuentan con más de 10 años de experiencia laboral como también se puede ver a continuación en las tablas.

Experiencia laboral+	
1-5 años	6
5-10	2
11-15	3
16-20	5
21-25	4
26-30	3
31-35	1

+ Una persona no contesto

Tiempo laborando en el actual jardín	
1 al 12 meses	2
1-5	14
6-10	6
11-15	3

Los escenarios en los que se realizó las reuniones de consejo técnico fueron cuatro planteles del turno vespertino que se encuentran en el sector Álvaro Obregón II, cuyas características se detallan a continuación:

Jardín de Niños **Pablo Casals**.- Pertenece a la zona 216 de un nivel socioeconómico medio. Esta escuela se encuentra al fondo de una calle cerrada teniendo un gran espacio al frente que se ocupa como estacionamiento para los carros del personal que labora en esta institución. La escuela tiene un gran patio y tiene 2 edificios de 2 pisos cada uno, la planta baja de uno de ellos que esta cerca de la puerta de entrada y salida lo comparte con la jefatura de sector, quedando

para las actividades de la escuela 9 salones incluyendo la dirección, que es donde se llevaron a cabo las reuniones de consejo técnico. Cuenta con 6 profesoras y una directora que atienden una población aproximada de 125 alumnos y alumnas divididos en 6 grupos. También se cuenta con una maestra de música y un profesor de educación física, un conserje aunque ninguno de ellos asiste a las reuniones de consejo técnico.

Jardín de Niños **Virginia Monasterio**.- Pertenece a la zona 218, esta escuela se encuentra escondida, ya que se encuentra en el nivel bajo en comparación de las dos calles por las que se puede llegar al plantel. En frente de esta escuela se encuentra un pequeño espacio deportivo que parece abandonado. Por comentarios de las maestras la zona donde se encuentra esta escuela es de nivel socioeconómico bajo y también es conflictiva ya que existen bandas y varios consumidores y vendedores de drogas, entre los que se incluyen algunos padres de familia, por lo que es difícil tener contacto con ellos y los pequeños se encuentran descuidados y mal alimentados. Este plantel se compone de dos edificios paralelamente construidos con 4 salones cada uno: el patio es angosto y largo y se encuentra en medio de los edificios. Esta escuela cuenta con una población aproximada de 145 alumnos y alumnas, ya que los dos primeros grados cuentan con una sobrepoblación de 35 niños de acuerdo a los comentarios de las propias docentes. Esta población es atendida por 6 profesoras, una directora, una maestra de CAPEP y un conserje aunque este último no asiste a las reuniones de consejo.

Jardín de Niños **Tlazotli**.- Esta institución pertenece a la zona 218 de nivel socioeconómicamente medio. Esta escuela se encuentra cerca de una escuela primaria pública así que la población de este jardín pasa, en su mayoría según la directora del jardín de niños, a esta primaria. Esta institución no cuenta con la adecuada infraestructura ya que sus salones están en diferentes niveles y su patio está inclinado hacia la derecha lo que dificulta las actividades de los niños y las niñas a la hora del recreo. La dirección se encuentra en el nivel más bajo de la

escuela hay que bajar escalera y caminar por un pasillo hasta llegar a ella por lo que no tiene una visibilidad de resto de las aulas ni del patio. Son 5 las maestras que laboran en este plantel y una directora mismas que participan en la sesiones de consejo técnico. También hay un conserje, un maestro de música y uno de educación física, mismos que no participan en las reuniones. Todos ellos atienden a una población aproximada de unos 120 alumnos y alumnas en el turno vespertino.

Jardín de Niños **Yolozochitl**.- Este jardín pertenece a la zona 215, se encuentra pegada a la avenida principal que tiene la colonia y también cerca de un pequeño centro comercial y una gasolinera por lo que es una zona concurrida y de un nivel socioeconómico medio alto. Cuenta con tres edificios de un solo piso y un patio amplio y grande que tiene una buena marcación de simulacros y cuenta con algunos juegos. Las maestras, que son 5, atienden a una población de 130 alumnos y alumnas aproximadamente. Por comentarios de las maestras esta escuela es la más solicitada por las familias por su nivel académico. También tiene una directora pero por causas de enfermedad no se ha presentado en el plantel. Igualmente cuenta con una maestra de música y un profesor de educación física.

En el siguiente cuadro mostramos un concentrado de los datos generales de los cuatro jardines de niños:

Jardín de niños	Zona	Docentes	No. de grupos	No. de alumnos
Pablo Casals	216	7	6	125
Virginia Monasterio	218	7	6	145
Tlazotli	218	6	6	120
Yoloxochitl	215	5	5*	130

**Una profesora de este jardín atiende a dos grupos por falta de una maestra.*

Los instrumentos que utilizamos para la realización de nuestra investigación fueron:

La observación descriptiva (Anexo 1) no participante de las reuniones del Consejo Técnico, que permitió registrar de manera sistemática como se llevaban a cabo las reuniones de Consejo Técnico en cada plantel. **Hernández, Fernández y Baptista** (1996), mencionan que es una técnica de medición no obstrusiva, en el sentido que el instrumento de medición no “estimula” el comportamiento de los sujetos, sino simplemente registran algo que fue estimulado por otros factores ajenos al instrumento. Tomamos en cuenta la plantilla de observación descrita por **Bertely** (2000) y que de acuerdo con ella utilizan comúnmente los investigadores etnográficos.

El cuestionario de tipo mixto (Anexo 2). A través de este tipo de instrumento se obtuvo información de los docentes sin obstaculizar el tiempo que tienen asignado a sus múltiples actividades dentro de la escuela. Al hacer preguntas cerradas también permitió que las maestras se esforzaran menos para contestar y al hacer uso de las abiertas se pudo corroborar y ampliar la información **Rodríguez G. F., Gil F. J. Y García J. E.** (1999).

Por otra parte, para la validación de este instrumento se realizó un jueceo, se dio el cuestionario a 5 profesores de la carrera de psicología educativa de la UPN quienes dieron sus opiniones y recomendaciones para mejorar el instrumento.

Además, aunque no es un instrumento sirvió para obtener más información se hizo una revisión de documentos internos como fueron el Proyecto Escolar, las Minutas de las Reuniones de Consejo Técnico y el Programa anual de actividades.

Para obtener la información que necesitábamos se hizo lo siguiente:

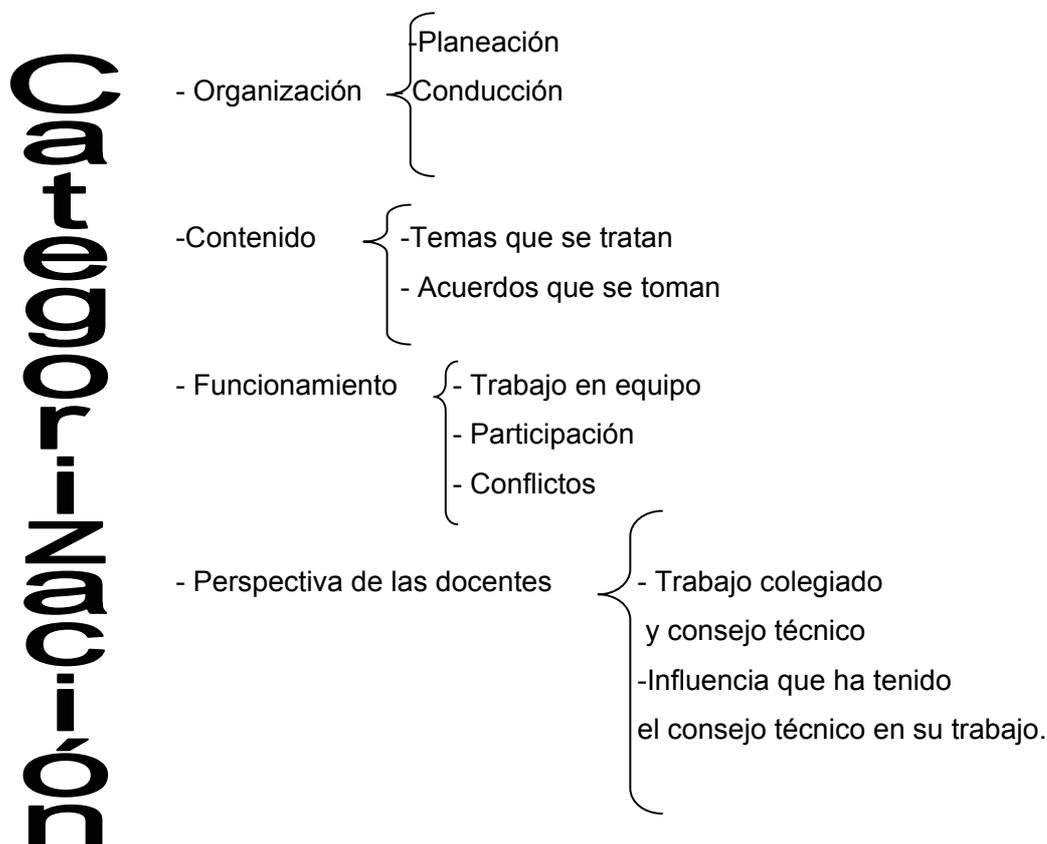
Aplicáramos 25 cuestionarios a los docentes y directoras de los cuatro jardines de niños que laboraban en ese momento, para obtener información en relación a la organización y funcionamiento de las reuniones de consejo técnico, la perspectiva que tienen las docentes de este espacio de gestión y para conocer y si ha influido o no el consejo en el trabajo colegiado en su trabajo docente.

También realizamos 6 observaciones descriptivas de las reuniones de consejo técnico, que nos permitieron conocer la realidad de lo que se llevaba a cabo en las reuniones de consejo en los 4 planteles y tener una descripción más detallada de la organización, del funcionamiento, de quién o quienes llevan a cabo las reuniones y los conflictos que se dieron en las diversas sesiones.

Igualmente se revisaron los documentos internos para conocer los temas que se han tratado, los acuerdos a los que se han llegado, el seguimiento de los acuerdos, quiénes han participado en las reuniones y qué tareas han desarrollado: aunque no pudimos tener todos los documentos que necesitábamos, ya que en algunas escuelas no es tenía formalmente y en limpio el proyecto escolar. No se llevaba un registro continuo de las reuniones o se contaba con ellos pero no se nos permitió tener acceso a ellos aunque el permiso para la revisión de estos documentos la teníamos de la misma Coordinación General de jardines de niños; lo que adquirimos lo mostramos en el siguiente cuadro:

Escuela	Proyecto Escolar	Minutas De Las Reuniones De Consejo Técnico	Programa Anual De Actividades
Pablo Casals	1	0	1
Virginia Monasterio	1	7	0
Tlazotli	1	7	1
Yoloxochitl	1	7	0

El análisis de la información obtenida de los documentos internos (minutas), los cuestionarios y de los registros de observación se hizo con base en las siguientes categorías:



Teniendo la categorización nos dimos a la tarea de analizar la información triangulada nuestras tres: la obtenida en con los instrumentos, la teoría que se tiene al respecto y nuestra interpretación, **Bertely** (2000), describe esto de la siguiente manera:

“En el vértice inferior de un triángulo invertido se ubican las categorías sociales, definidas como representaciones y acciones sociales inscritas en los discursos y prácticas lingüísticas y extralingüísticas de los actores. En otro de los vértices, ubicado en las categorías de quien interpreta, que se desprenden de la fusión entre su propio horizonte y el del sujeto interpretado. En el último vértice superior se sitúan, de modo paralelo, las categorías teóricas producidas por otros autores, relacionadas con el objeto de estudio en construcción.” (**Bertely** 2000, pp. 64).

CAPITULO 3

DINÁMICA DEL CONSEJO TÉCNICO (ANÁLISIS Y RESULTADOS)

En este capítulo se describirá la organización del consejo técnico, el contenido de las juntas, su funcionamiento, la perspectiva docente y la influencia del consejo técnico en el nivel preescolar, haciendo referencia del trabajo de campo, el cual constó de observación no participativa en los 4 planteles, así como la aplicación de un cuestionario a maestras y directoras de los planteles de la zona de Álvaro Obregón turno vespertino.

3.1 ORGANIZACIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO

Para entender la organización de los consejos técnicos en las escuelas, es necesario explicar que: El consejo técnico, es un órgano interno de apoyo a la jefatura de sector, supervisión de zona o plantel de educación preescolar según el caso, donde se analizan, estudian, acuerdan y proponen recomendaciones de orden técnico-. Pedagógico y técnico-administrativo, todo ello encaminado a mejorar la práctica docente. **SEP** (1993)

Mientras que para **Fierro y Rojo** (1994) el consejo técnico es un momento de reunión de todos los maestros de la escuela, que tiene un triple carácter: es formal, por que esta reglamentad; es colegiado, porque convoca a toda la planta docente, y tiene un propósito establecido que es intercambiar sobre asuntos relacionados con la enseñanza.

Por otra parte, de acuerdo a los lineamientos **SEP** (1993) para la organización del consejo técnico para la junta, es necesario elaborar una orden del día, con los puntos que serán vistos, de esta manera las maestras, tendrán conocimiento previo de los temas a tratar en las juntas.

Además de elaborar una orden del día, **SEP** (1993) las sesiones de trabajo del consejo técnico deben realizarse mínimo una vez al mes y es recomendable

también, delimitar de manera precisa el contenido a tratar en cada sesión de trabajo, ya que así se pueden atender los aspectos específicos del problema a tratar(o la situación por conocer) y es posible llegar a conclusiones precisas o bien, a propuestas más claras. Con la delimitación precisa del contenido de cada consejo técnico es posible llegar a prever el número de sesiones necesarias para atender una temática, ya que si bien es recomendable que se trate uno por sesión, no se descarta la posibilidad de que un contenido sea tratado en dos o tres reuniones o bien en una sola sesión se traten mas de uno. Lo importante, es que los temas tratados correspondan a problemas reales que se dan en cada plantel, zona y sector a fin de que el análisis y las propuestas lleven a la solución.

Con base en la información obtenida durante el trabajo de campo, fue posible aproximarnos a el funcionamiento y organización del Consejo Técnico, por medio de los cuestionarios aplicados a las maestras y directoras de cada plantel, fueron 25 sujetos que contestaron, dicho cuestionario esta dividido en categorías que son: Organización y funcionamiento del Consejo Técnico y Influencia del Consejo Técnico en la organización del trabajo escolar.

Y respecto al tema de organización contestaron:

A la pregunta “el consejo técnico apoya el trabajo docente “22 maestras contestaron Siempre y 3 Casi siempre.

Y a la pregunta “las reuniones de consejo técnico son un espacio importante para el trabajo colegiado” 22 contestaron Siempre y 3 Casi siempre. Cabe mencionar que todas ellas contestaron que la reuniones se realizan periódicamente en cada uno de los planteles.

“El consejo técnico es un espacio importante para la organización y gestión escolar contestaron” 22 de ellas contestaron que Siempre es importante y 3 Casi siempre.

“La conducción de las reuniones de Consejo Técnico es colectiva” contestaron 13 Siempre, 3 Casi siempre, 7 A veces y 2 Nunca.

Con respecto a la pregunta “en las reuniones de Consejo Técnico, los temas estipulados en la agenda de trabajo se abordan en su totalidad” contestaron 9 maestras que Siempre, 16 Casi siempre.

En la pregunta: “Las reuniones de consejo técnico se llevan a cabo conforme a una agenda oficial” 19 de las maestras contestaron Siempre, y 6 Casi siempre. Y por último en la pregunta, “Las reuniones de Consejo Técnico han interferido en las actividades que realiza dentro del plantel” 15 Totalmente de acuerdo, 9 de Acuerdo y 1 Totalmente en desacuerdo.

Tomando en cuenta lo anterior y las observaciones que se realizaron se puede decir que:

A lo que se refiere a la conducción, de las reuniones del consejo técnico en tres de los cuatro casos es llevada por la directora, ella es quien da inicio a las sesiones del consejo técnico, también marca las pautas de los tiempos y como son llevados los temas. Solo en uno de los jardines de niños la conducción fue por todas las maestras, ya que la directora se encontraba ausente en la reunión, por motivos de salud y fue en donde se vio que las maestras eran muy participativas, comunicativas e involucradas con su trabajo del aula, sin perder de vista los objetivos a tratar en las juntas.

En solo dos de los cuatro jardines de niños encontramos orden del día, en uno de ellos estaba pegada en el pizarrón de la sala de juntas, la directora es la encargada de elaborarla, también ella la leyó, las maestras, se mostraron poco participativas. En otro de los jardines de niños, la orden del día fue elaborada por la directora, en una hoja tamaño carta a computadora. Fue repartida, y revisada por las maestras, que la leían con detenimiento, y les servía como guía, para saber los temas a tratar en la junta. Los tiempos que se les asignaba a cada tema,

dependían de las maestras, ya que si había algún debate, discusión o diferentes puntos de vista, los tiempos se alargaban en la resolución de dichos puntos.

En las otras dos escuelas, no se encontró orden del día, en las sesiones a las que se asistió. Las reuniones se improvisaban, no había tema específico a tratar, la directora hacía cuestionamientos a las maestras, mientras que estas se dedicaron hacer mención de la falta de personal en el plantel, de lo difícil que son los niños en sus grupos, ya que hay demasiada población.

Hay que mencionar que en ninguna escuela se pudo ver la agenda oficial, los acuerdos que se llegan a tomar en las juntas, son escritos en un cuaderno, que hace la función de bitácora de la escuela.

En los cuatro jardines de niños, los temas principales de las juntas, se orientaban en un solo tema comúnmente de tipo técnico-administrativo, dejando de lado otros temas relacionados a su práctica docentes, lo que también permite notar que los tiempos asignados a cada tema en las reuniones están desequilibrados.

La organización del consejo técnico de los jardines de niños a los que asistimos, no cuenta con una planeación adecuada, las maestras llegan a las reuniones, se sientan y esperan a que la directora sea quien lleve la conducción de las sesiones. Las maestras trabajan, bajo la conducción de la directora, no se observó el ejercicio del trabajo colegiado, para la resolución de problemas técnico pedagógicos. No se retoman acuerdos específicos de reuniones anteriores, debido a que no hay una secuencia en los temas a tratar en las reuniones de Consejo Técnico.

Como lo indica **Fierro** (1994) el consejo técnico tiene un propósito establecido, que es intercambiar asuntos relacionados con la enseñanza, los cuales solo observamos que, son tratados superficialmente, y los temas, que se tratan en la

agenda son relacionados con festividades, proyecto escolar, guardias de las maestras y las evaluaciones (inicial, intermedia y final)

3.2 CONTENIDO DE LAS JUNTAS DEL CONSEJO TÉCNICO

De acuerdo con **Fierro** (1994) hay 3 aspectos importantes acerca del contenido del consejo técnico:

- a) Una orientación hacia lo administrativo, que hace del consejo técnico un momento para informar, organizar asuntos y eventos o un simple trámite burocrático.
- b) Una orientación hacia la relación interpersonal, sindicales, laborables, existentes.
- c) Una orientación hacia el intercambio académico, en que se le asume como lugar para discutir asuntos relacionados con la enseñanza.

En el cuestionario que se aplicó, solo hay una pregunta que nos da referencia respecto a este apartado de contenido de las juntas de consejo técnico y respondieron:

“En mi jardín de niños, las reuniones de consejo técnico propician acciones para alcanzar los objetivos de los programas” 20 Totalmente de acuerdo, 3 De acuerdo y 2 En desacuerdo.

De acuerdo con la observación realizada se puede clasificar y enunciar los temas más vistos en las reuniones. En primer lugar la elaboración de su proyecto escolar, este tema es muy común ya que en los cuatro jardines a los que se asistió, las maestras lo abordaron.

Esto tal vez se deba a que el proyecto escolar sirve como línea de estrategia para elevar la calidad de la oferta educativa en los servicios, buscando también favorecer e impulsar un proyecto de integración de la Educación Básica en el D. F. **SEP** (2003), desarrollando acciones como:

-Reconocer las fortalezas técnico-pedagógicas de los niveles educativos.

-Construir propuestas pedagógicas integrales y articuladas en colegiado con los diferentes niveles educativos para establecer una plataforma técnico-pedagógica de la educación básica en un marco de trabajo colegiado para fortalecer la gestión educativa.

-Generar estrategias para propiciar la participación social, elaboradas a partir del trabajo conjunto con los diferentes niveles educativos que involucran a la comunidad, para alentar a prácticas que fortalezcan vínculos entre la escuela y la sociedad, que permitan hacer realidad la premisa de la educación es asunto de todos.

Las maestras tienen libertad para diseñar el registro de información de tal forma que se les facilite la comprensión, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto escolar, tienen que considerar los siguientes componentes: misión, visión, valores, diagnóstico, objetivos o propósitos, acuerdos y compromisos, programa anual de trabajo y evaluación y seguimiento.

En las reuniones de consejo técnico a las que se tuvo acceso, y revisando los diarios de las reuniones, se puede decir que estos puntos de arriba con los cuales se elabora el proyecto escolar de cada escuela, son contruidos por las maestras con la participación de la directora.

Cabe mencionar que los temas que se abordan en las sesiones de consejo técnico es importante señalar que las maestras tienen poco conocimiento de que sentido tienen, para que sirven, y en que les pueden ayudar en su práctica educativa diaria, esto lo atribuimos por comentarios que ellas mismas nos hicieron de manera informal o por medio del cuestionario a que no tienen claros ni los objetivos ni los temas que se van a tratar, por ello no tiene la suficiente información ni tampoco pueden preparar algún material que les facilite la participación con sus compañeras.

Otro de los temas importantes que aborda el consejo técnico es el de la elaboración del programa de trabajo anual; esto se plantea casi al principio del ciclo escolar, en las primeras juntas, el plan de trabajo anual contiene todas las actividades que realizan las educadoras y ahí se calendarían las actividades como:

- Las festividades, por ejemplo 15 de Septiembre, día de las madres, día del niño, día del padre, etc.
- Las salidas a lugares recreativos, y las platicas o talleres que CAPEP o las mismas educadoras impartirán, las sesiones de las juntas que se realizaran tanto de consejo técnico y juntas con los padres de familia.

También se calendarizado los días en los que se lleva acabo las evaluaciones con los alumnos. Las evaluaciones con respecto al nivel educativo en el que sus alumnos se encuentran, fue otro aspecto que se pudo ver al revisar el diario de las sesiones, dichas evaluaciones son propuestas por la SEP tienen que ver con el seguimiento de ciertos parámetros que solo algunos alumnos cumplen, como por ejemplo dar seguimiento a ciertos niños con características diferentes; proyectar pruebas para ver su autoestima, y para conocer los deseos de los niños en cuanto su carácter afectivo.

También se trato el tema de la elaboración de una evaluación para los padres de familia, algunas maestras las comentaron y explicaban que estas evaluaciones les servían para conocer un poco más el ámbito social en el que sus alumnos se desarrollan, comentaban que esto era de suma importancia ya que conociendo más de sus alumnos reconocerían fortalezas y sus limitaciones y de esta manera ayudar a desarrollar sus potencialidades.

Estas evaluaciones se las mandaban de la SEP, aplicaban las pruebas y posteriormente llenaban la documentación correspondiente para hacerla llegar primero a la supervisora de zona, luego a la jefa de sector y esta a su vez a Dirección general de Preescolar. Todo esto quedaba asentado por escrito en los diarios de las juntas de consejo técnico.

Es importante mencionar que también en algunas sesiones de consejo técnico se aborda el sentir de las maestras (conflictos personales), temas de cómo les va en el salón de clases, cómo son sus alumnos y cuáles son los avances que han tenido sus alumnos en cuanto a su aprendizaje. Sin dejar de mencionar que la plática de la vida privada de las maestras salga a relucir, esto se comenta en los tiempos libres en los que se hace un descanso.

También se abordan temas relacionados con la carrera magisterial de las maestras, cuál es el escalafón a seguir para sus prestaciones y cuánto sueldo les aumentaron este año, los retos a los que se enfrenta el jardín de niños de Gobierno y cuáles son las mejoras que tendrán con la obligatoriedad de cursar el nivel preescolar y que sea parte del nivel básico.

Realizando la observación de las Juntas del consejo técnico, se constato que una de las partes importantes de este, es la toma de acuerdos y compromisos a los que se deben de llegar, al final de cada junta.

Se puede comentar al respecto que hay una ausencia de continuidad en relación a los acuerdos tomados en juntas anteriores con las que siguen, estos acuerdos son parte de las conclusiones finales de las juntas pero ya no se retoman al menos para dar alguna opinión esporádica.

Los acuerdos más notables en las sesiones son:

- Asignación de guardias
- Organización de festividades
- Juntas de padres de familia
- Asignación de tareas
- Evaluaciones de los niños

Como se puede observar, los acuerdos no van más allá de simples organizaciones de los eventos y tareas de las maestras, no se dan a la tarea de comentar y retomar que avances hay con los alumnos, cuáles son las dificultades con las que se siguen encontrando y darles seguimiento.

Es así que se esta de acuerdo con esta profesora que dice: “-la reglamentación vigente señala la existencia de los consejos técnicos y ordena que atiendan las necesidades técnico-pedagógicas de cada plantel. Sin embargo las tradiciones institucionales tienden a hacer de los consejos técnicos espacios donde se toman decisiones de importancia secundaria y por lo regular no tocan lo técnico-pedagógico-.” (Pastrana 1999, pp.3)

3.3 FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TÉCNICO

De acuerdo a los lineamientos establecidos por la **SEP en su documentos Consejos Técnicos Consultivo** (1993), el consejo técnico permite entre otras cosas: contribuir al intercambio y enriquecimiento de experiencias educativas, fortalecer la comunicación, cooperación y creatividad de sus integrantes en el ámbito laboral, favorece el trabajo académico, propicia la búsqueda y el análisis de diversos medios de información, consulta y asesoría, promueve la búsqueda conjunta de soluciones a la problemática educativa detectada y promueve la investigación educativa a partir de la identificación de necesidades específicas de la práctica docente.

Si bien el consejo técnico permite estas cosas, esto dependerá del funcionamiento que tienen las reuniones, es decir, cómo se desarrolla el trabajo colegiado.

Al respecto en el documento “**Consideraciones para el seguimiento y evaluación del proyecto escolar**”, editado por la misma **SEP** (2002) sugiere que para que se conforme un grupo colegiado es necesario:

- Reconocer en todos y cada uno de los docentes adscritos al plantel escolar, las capacidades profesionales con que cuenta.
- Generar un clima laboral que permita a cada uno compartir y enriquecer a los otros a partir de sus fortalezas.
- Mostrarse de acuerdo con que la búsqueda del mejoramiento en colegiado se convierte en un proceso de aprendizaje que enriquece a cada integrante y se refleja en el grupo.

- Reconocer que la participación de todos y cada uno es importante.
- Definir las tareas individuales y las tareas grupales
- Esforzarse conjuntamente por resolver los problemas educativos al interior del centro escolar.
- Desarrollar la evaluación como una tarea grupal en la que se valoran los resultados de las decisiones tomadas por el colegiado y replantear nuevas decisiones.

Tomando en cuenta aspectos del funcionamiento del consejo técnico como son: la asignación de tareas, la participación de los integrantes y dentro de este los roles que se dan dentro del consejo técnico, la responsabilidad conjunta, la reflexión y la mejora de la práctica docente entre otros, se les realizó algunas preguntas a las maestras y directoras, obteniendo lo siguiente:

A la pregunta: “En las reuniones de consejo técnico el director es quién toma la última decisión”, 17 de ellas optaron por decir que nunca, mientras que 9 dijeron que a veces incluyendo las respuestas de las mismas directoras.

Todas las profesoras (25 en total) respondieron siempre, a la pregunta: “La forma en que se llevan a cabo las reuniones de consejo técnico propician la participación de los asistentes”.

En la pregunta: “Al final de las reuniones de consejo técnico se llega a acuerdos claros”, se obtuvo que 13 profesoras respondieron y solo 6 que casi siempre.

En relación a la pregunta: “En las reuniones de consejo técnico se asignan las actividades tomando en cuenta las capacidades de todos los miembros, 11 docentes contestaron que siempre, 3 casi siempre, 4 A veces y 1 nunca

También se obtuvo, que 20 docentes respondieron que siempre y 5 que casi siempre a la pregunta: “Cuando surgen conflictos se manejan abiertamente y se resuelven entre todos”.

En cuanto a la pregunta de qué si su participación es activa para llegar a acuerdos con sus compañeros, 21 maestras mencionan que siempre y 4 casi siempre.

Considerando las respuestas obtenidas y que el funcionamiento dentro del consejo técnico es él que determina en gran medida el éxito o fracaso del mismo, ya que aunque se sigan al pie de la letra los lineamiento establecidos citados con anterioridad en el apartado de organización, de lo que debe ser el consejo técnico y cómo se necesita para que se de el trabajo colegiado en las escuelas (en este caso en los cuatro jardines de niños que se investigaron), nos dimos cuenta de acuerdo a lo que observamos, que no se llegó al objetivo o el para qué del consejo técnico que es ser un espacio de gestión escolar donde además de abordar temas de carácter técnico-pedagógico también se abordaran cuestiones de reflexión docente que permitan compartir entre las maestras sus experiencias, su sentir y propuestas para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sino que como se pudo percatar, se toman como sesiones en donde se ven asuntos meramente administrativos o de carácter personal (celebraciones de cumpleaños), sin darse tiempo las educadoras para reflexionar sobre su práctica docente e incluso por comentarios y actitudes de ellas las reuniones de consejo técnico son tomadas como mero requisito que hay que cumplir sin darse una disposición, participación, trabajo en equipo y compromiso para llevar a cabo las sesiones y llevar a acuerdo en mejora de sus alumnos, de la escuela y de ellas mismas en su labor educativa.

Tal vez, esto se deba primeramente a la creencia de que el trabajo en equipo o reunirse en equipo para trabajar sobre un tema(s) en específico, es sinónimo de perdida de tiempo ya que no se cumplen con las expectativas del docentes que satisfagan sus necesidades ya sean productivas y /o afectivas lo que provoca conflictos en diversas situaciones que se presentan dentro del trabajo en equipo en las reuniones de Consejo Técnico e incluso fuera de éste en reuniones semanales o informales.

Serrat (citado por **Antúnez** 2002), el conflicto podría estallar en el preciso momento en que las necesidades de un profesor (por ejemplo, las necesidades de

que se atienda un problema personal de su interés), fueran contrapuestas a las necesidades de los líderes (por ejemplo, la necesidad de llegar a tratar los puntos de la orden del día) o a las necesidades del grupo.

Esto se constató en una de las sesiones que se llevo a cabo en uno de los cuatro jardines de niños, donde las integrantes del consejo técnico estaban desde una sesión atrás viendo la posibilidad de incorporarse al “Programa de Escuelas de Calidad”. La mayoría, incluyendo a la directora estaban a favor de ingresar a este programa, sin embargo una maestra que no estaba convencida y que por situaciones personales que le habían ocurrido a uno de sus familiares tenía desconfianza.

Comentan:

Directora: Ahora, les leeré los requisitos que debemos cumplir cuando ya estemos dentro del programa de escuelas de calidad, sobretodo en lo relacionado al manejo del dinero y como se debe comprobar los gastos. Ya que se deben entregar cuentas claras y dar razón, por ejemplo, si decimos que vamos a comprar un refrigerador para la cocina, se debe comprar el refrigerador no otra cosa y debemos entregar la factura Y todo debe ir firmado por nosotras.

Maestra 1: ¡Ahí, es donde no me parece, que entreguemos todo firmado sobre todo en cuando al dinero!

Maestras 2 y 3: ¡Pero, si todo lo vamos ha entregar justificado con facturas, y siguiendo las indicaciones!

¡Tenemos que entregarlo firmado porque es la garantía de que nos comprometemos todas, sino no podremos entrar al programas, sino estamos todas de acuerdo!

Maestra 1: ¡Eso es lo que me da desconfianza, porque así le paso a un primo, firmo le dieron en dinero les dijo y comprobó en que se lo había gastado y así lo metieron en problemas, las personas de la Contraloría!

Directora: ¡Bueno, ya hay que tomar una decisión porque la próxima semana hay que realizar el trámite sino para no realizar el papeleo! (Observación del Consejo Técnico No. 4 28 -05-2004)

Sartre (citado por **Bonals** 1996) llama a esto, relaciones de reciprocidad negativa en donde se ven afectados los proyectos ya sean de carácter individual o colectivos (escuela) y dificultan la toma de decisiones teniendo como consecuencia dentro del grupo una insatisfacción de uno o varios de sus miembros, no logrando la mejora en la capacidad de trabajo en equipo.

También dentro de este suceso se pudo observar que la toma de decisiones se llevo a cabo por votación, es decir, la mayoría quedo conforme y decidió entran en

el programa de escuelas de calidad aunque una maestra no estuviera muy de acuerdo al final acepto la decisión de las demás y que beneficiaría a los alumnos y a la escuela, ya que una sesión después del consejo técnico se dieron a la tarea de reestructurar su proyecto escolar, coordinándose en pequeños grupos para trabajar cada uno de los aspectos o puntos que conforman en proyecto escolar, mientras que la directora además de supervisar dentro de los grupos realizaba los trámites correspondientes.

Sin embargo, aunque se llegó al acuerdo de incorporarse al Programa de Escuelas de Calidad, se considera que el funcionamiento que se dio del consejo técnico no fue del todo adecuado dentro de esta escuela, ya que además de realizar en una sola reunión su proyecto escolar de manera sistemática tomando en cuenta el diagnóstico del ciclo pasado y no un diagnóstico del ciclo que estaba corriendo, hubo ausencia de reflexión de lo técnico-pedagógico como ocurrió en una sesión, donde se leyó un artículo que la directora les proporcionó a las maestras junto con la orden del día sobre su papel como docente llegando rápidamente a la conclusión de que había problemas con los niños por causa de la vida que les daban sus padres, además de que tampoco se abordaron los demás temas de las ordenes del día en su totalidad, quedando cuestiones administrativas y de evaluación del alumnado para sesiones semanales o en pequeños espacios antes de comenzar clases.

El tener sesiones o pequeñas reuniones antes o después de clases fuera del horario y día del Consejo Técnico, también ocurrió en los otros tres jardines de niños, aunque no ocurrió la misma situación democrática en la toma de decisiones y de participación.

Por ejemplo, en otro de los jardines la toma de decisiones la llevaba la directora y ella era quién coordinaba las reuniones y daba la palabra, además de dar apertura o cierre a los diferentes puntos de la orden del día mismo que tampoco aquí se abordaron en su totalidad dándose más peso a cuestiones administrativas.

Esto se sustenta en una de las observaciones, en donde se iban a tratar temas como la evaluación final de los alumnos, e iba a darse un espacio para la reflexión de los logros y metas alcanzadas en el proyecto escolar sin embargo solo se abordó desde un principio de la sesión que empezó tarde, cuestiones administrativas dándose evaluaciones de escalafón y asignando grupos a todas las maestras, mismas que solo aceptaban la decisión de la directora asentando con la cabeza pero hubo una de ellas que no le pareció del todo quedarse con el grupo de primer grado (maternal, en el jardín de niños).

Comentan:

Directora: Otro asunto que debemos tratar de acuerdo al acuse que nos enviaron es la asignación de grupos, bueno ¿quién quiere quedarse con los grupos de maternal?

Maestra2: ¡Yo, no quisiera quedarse con el grupo de los más pequeñitos, es que el año pasado me costo mucho trabajo acoplarme con ellos a trabajar!

Directora: ¡Maestra, por eso es bueno hablar sobre la planeación didáctica, porque con esto usted me está dando a entender que no trabajo nada con el niño al menos en los dos primeros meses del ciclo!, ¡A mi, me gustaría que te quedarás con el grupo, aunque no es a la fuerza!

Maestra2: ¡Esta bien, maestra me quedo con ellos! (observación del consejo técnico No. 5 18-06-2004)

Esto provocó un ambiente de tensión en el grupo ya que la docente se mantuvo desde ese momento callada y poco participativa quedando al margen de la toma de decisiones, además se notó la desigualdad de trato de la directora al no considerar el problema planteado por la maestra pero si considero a otra docente ha quien se dio en grupo de segundo para no tener problemas con los alumnos ni con los padres de familia.

Bonals (1996), menciona que hay miembros a los que al tener con consigna de los demás miembros del grupo de trabajo, el cargo de director les desboca fuertes deseos de mandar, tienden a instalar relaciones dictatoriales o paterno-filiales con el resto de los miembros, esto para algunos no hay problema pero para el resto muchas veces se crean situaciones de malestar y de conflicto que obstaculizan el trabajo en equipo.

A consideración de que la directora de las escuelas tengan el poder que les confiere la Secretaría de Educación Pública y por lo lineamientos del consejo

técnico como autoridad, no tiene porque tener una actitud de intolerancia y de dominio para con los otros miembros del consejo técnico sino debe hacer uso de esa autoridad para conducir de manera optima el trabajo en equipo, realizando actividades o estrategias que fomenten la participación y motiven a los miembros. De ahí, que se considere que el papel de la directora como modeladora y motivadora es importante.

Por otra parte, esto tal vez se deba, a que hace muy poco tiempo en realidad, la educación a dado un giro hacia el trabajo en equipo anteriormente los docentes trabajaban dentro de sus aulas y ahí decidían como llevar a cabo su enseñanza, este aislamiento se convirtió en algo cultural que aún en nuestros días muchos profesores tratan de defender, ya que dentro de los salones están definidos los roles y fuera de ellos hay un medio impredecible que puede dejar en evidencia lo mucho o lo poco que sabe el docente. **González** (citado por **Díaz Noriega** 1996).

Es así, que los contactos, reuniones, sesiones de trabajo son con frecuencia más un intercambio anecdótico, o de información oficial que una discusión profesional.

Se entiende que la participación no es sinónimo de formar parte de un grupo sino de ejercer una capacidad de intercambio y compartir con otros. Que va unida a la solidaridad, a la comunicación que va encaminada a cumplir con ciertos objetivos. Pero también se esta de acuerdo en que está no se lleva a cabo de una manera fácil ya que no todos pensamos, sentimos ni vivimos lo mismo que los demás, cada persona tiene sus necesidades, problemas, sueños, aspiraciones o metas que lo llevan a comportarse y convivir de una manera determinada con otros seres humanos. Al trabajar en equipo nos enfrentamos a la diversidad que conforman todos sus integrantes y es por ello que a menudo surgen conflictos, tensiones, etc., que imposibilitan en llegar a construir algo como equipo.

Fullan y Hargreaves (1996), lo que caracteriza a las culturas de trabajo en equipo no son su organización formal, sino más bien en que consisten en cualidades, actitudes y conductas predominantes que rigen las relaciones del personal en todo momento. Es así, que el trabajo en equipo no solo se puede manifestar en las

reuniones de consejo técnico sino en cualquier otra parte de la escuela, por ello el análisis de los valores y las intenciones no son un acontecimiento aislado, es decir, cada docente puede expresar sus prioridades y sus intereses educativo (que los alumnos tengan un buen desempeño en matemáticas) con la intención de obtener algún beneficio colectivo o personal como podría ser el reconocimiento de los demás (por ejemplo, por haber obtenido en primer lugar en el examen general de matemáticas). Este resultado se obtendría de la colaboración, participación de todos los integrantes del equipo de trabajo y no solo que recaiga en el docente que manifestó su interés.

Sin embargo, esto suele ocurrir cuando la profesora quien tiene el interés por mejorar el aprendizaje de los alumnos no hace partícipes a los demás y los demás lo permiten. Esto se pudo observar en una de las escuelas donde la profesora de CAPEP era quien llevaba las sesiones de consejo y monopolizaba la palabra además aunque no era la encargada de llevar a conducción de las mismas turnaba la poca participación de las otras docentes haciendo uso de palabras como ¡Yo, ya!, ¡Si, pero!. Incluso como comentario personal fue la única además de las directoras de los diferentes planteles, quién directamente pregunto para qué se realizaban las observaciones, qué era lo que buscaba.

En esta escuela el trabajo en equipo no existía como tal, ya que al igual que en la en otro de los jardines se reunían cada último viernes de cada mes en consejo técnico, no conseguían resultados concretos por la poca participación y por el poco interés que tenían las profesoras, se dice esto, porque en primer lugar no tenían completo ni pasado en limpio su plan de actividades anual ni tampoco su proyecto escolar, y en segundo lugar porque por lo que se observo cada una de ellas tomaba el espacio de reunión para dar cuentas de lo que habían hecho con su grupo, pero en ningún momento había un intercambio de conocimientos o reflexión o la invitación a realizar tal o cual actividad en mejora de los alumnos de otra profesora que al final de cuentas beneficiaria a la escuela en general. Se considera que esta respuesta se debe a la participación que se tenía en cuestiones meramente de organización de algún eventos o festividad escolar

como la del día de la Madre o la fiesta de fin de ciclo, de acuerdo a lo que se observo, ya que el trabajo se dividió entre todas (unas maestras iban hacer el escenario y otras iban a actuar en la obra de teatro), pero en cuestiones meramente educativas del proceso enseñanza- aprendizaje no se tuvo ningún acuerdo concreto sino siempre quedaba inconcluso y se retomaba dos o tres sesiones después según la minutas que se revisaron, esto no concuerda con lo que ellas respondieron en el cuestionario, aquí cabe mencionar que solamente las reuniones en donde se trataban asuntos de celebraciones y paseos eran donde aparecían las firmas de las profesoras, asentando su compromiso a realizar tal o cual actividad.

También nos dan la idea de que para algunas cosas si, se toman en cuenta las capacidades de las personas, (algunas se les facilitara hablar en público y pueden actuar en una obra, otras pueden ser muy buenas para las manualidades y pueden hacer la escenografía), pero en otras ocasiones no, como fue el caso de la maestra a la que se le impuso el primer grado y de la que se hablo anteriormente.

Comenta:

Maestra 2: aprovechando la salida de la directora:

¡Les voy a decir a ustedes, porque no quiero tener el grupo de maternal!

¡Por que me cuesta trabajo estar agachada o sentarme en el suelo mucho tiempo! (observación del Consejo Técnico no. 5 18-06-2004)

Por último a lo que se refiere a que si se le da seguimiento a los acuerdo que se dan en las reuniones de consejo técnico, no se pudo ver ni en las minutas ni en la reuniones de consejo, sin embargo la mayoría de la maestra respondieron que si se les daba seguimiento, a partir de esto hacemos la suposición de que fue a través de la actividades que cada una desarrollaba en su aula donde se le daba seguimiento, al menos eso se pudo observar en las reuniones donde se llevaron las evaluaciones de los proyectos escolares, en donde cada una daba cuentas de cómo veían a los alumnos, o cuando contestaban si o no, a las preguntas de la directora como: - Si, se ha logrado el objetivo, ¿no?-. (Observación del consejo técnico no.2 27 -02-2004)

3.4 LA PRESPECTIVA DEL DOCENTE SOBRE EL TRABAJO COLEGIADO Y EL CONSEJO TÉCNICO.

En la nueva gestión escolar que actualmente se lleva en las instituciones educativas se ha tomado el trabajo colegiado como instrumento para mejorar la calidad de las misma, sin embargo este proceso de trabajar en equipo supliendo al trabajo individual aislado de los docentes a tenido diversos obstáculos que provienen de los mismo docentes como se pudo ver en el apartado anterior, sin embargo las docentes no están peleadas con la nueva manera de llevar la organización de las escuelas, en este caso de los jardines de niños del sector de Álvaro Obregón, aunque al pasar de la teoría a la práctica no hay una continuidad como se verá más adelante.

Little (citado por **Fullan y Hargreaves**, 1996) para él cual, el trabajo en conjunto o trabajo colegiado debe tener como características: la participación, la reflexión, la colaboración que lleve a una responsabilidad compartida y la disposición de todos los sujetos involucrados en la revisión y crítica de las tareas, para llegar a acuerdos y mejorar la educación en sus escuelas. A esto también se agregaría un liderazgo participativo, y que debe tener como lugar para su concreción formal en las reuniones de consejo técnico.

En relación a la perspectiva que tienen los docentes sobre el trabajo colegiado, el consejo técnico, se realizaron preguntas como las siguientes : cuando puede decir usted, que es una escuela se trabaja de manera colegiada y cuáles son a su juicio las condiciones para que pueda haber trabajo colegiado; obteniendo que, el trabajo colegiado se concibe de acuerdo a las docentes y directoras que laboran en los cuatro jardines de niños como: trabajo en equipo, integración, intercambio de ideas y experiencias de los integrantes, participación activa, coordinación entre el equipo docente para lo que respecta a lo técnico-pedagógico, como la colaboración y organización que de cómo resultado brindar una educación de calidad.

Para que se pueda dar este trabajo colegiado según ellas, debe existir un comportamiento respetuoso, tolerante, abierto a otras opiniones y críticas, que tenga un ambiente de respeto, que exista una buena comunicación, una claridad en el tema o problemática, equidad y compromiso que busque el beneficio común y no el personal, iniciativa, confianza e interés.

También opinaron que debe haber una disposición de todo el personal en compartir conocimientos, experiencias y que se tome en cuenta las capacidades y debilidades personales. Además del tiempo idóneo para llegar a acuerdos y una buena dirección.

Así, se obtuvo que las docentes consideran que en sus escuelas se trabaja de manera colegiada cuando: se llega a acuerdos en los que todos los miembros participan y cumplen con las tareas asignadas y existe apoyo entre todas, cuando hay una participación activa, cuando el trabajo tiene como objetivo el beneficio de los niños, cuando se trabaja en conjunto, se toman acuerdos entre todas y se toma en cuenta la participación de manera igualitaria, cuando cada uno cumple con su comisión y los acuerdos establecidos de la mejor forma y se llegan a los objetivos comunes y cuando todos opinan y se toman las decisiones de manera que todos colaboren, expresando y escuchando las experiencias, ideas y sugerencias del equipo, a diferencia del trabajo colectivo, donde se respetan los puntos de vista de todos los integrantes, conformándose una idea.

En cuanto, a lo que se refiere a las preguntas sobre la perspectiva que las maestras y directoras tienen sobre el consejo técnico (ver anexo 2) se encontró que para las 21 profesoras siempre y solo para 4 casi siempre es el consejo un espacio importante para la organización y gestión escolar, que apoya su trabajo docente. Además 21 de ellas están totalmente de acuerdo en que es un espacio donde se propician acciones para alcanzar los objetivos de los programas y que de 20 profesoras estén totalmente de acuerdo y 5 de acuerdo en qué el Consejo Técnico en su jardín de niños sirve para adoptar soluciones compartidas entre todos sus miembros.

También se hicieron preguntas con respecto a que si las reuniones de consejo técnico han servido para aumentar la disposición de los docentes a trabajar en equipo y qué si dentro de esté trabajo expresan lo que piensan y sienten, encontrando que 15 profesoras están totalmente de acuerdo, 9 de acuerdo y solo una en total desacuerdo en que las reuniones les han servido para aumentar su disposición a trabajar en equipo, además 18 de ellas siempre dan a conocer lo que piensan y sienten y 7 casi siempre.

De acuerdo con lo anterior y respecto a la concepción del trabajo colegiado se puede decir que en estas escuelas, las integrantes lo perciben como un trabajo en conjunto para tomar acuerdos en beneficio de sus alumnos a través de la participación, compartiendo ideas, expresando sus puntos de vista y en donde es importante que en el espacio donde se trabaje principalmente dentro del consejo técnico exista comunicación, claridad en los objetivos y temas, que estén todos los miembros y donde el liderazgo se de de manera colectiva. Esta perspectiva no esta nada alejada de la teoría, ya que cuenta con elementos como: la participación, la reflexión y la colaboración, sin embargo se pudo observar en las reuniones de consejo técnico y por comentarios informales de ellas que el trabajo colegiado realmente no se da como ellas perciben que debe ser, ya que las reuniones semanal y en las de consejo aunque se siguen ciertos lineamientos como llevarlas a cabo en un día, horario específico, los temas que se van a trabajar no se abordan con la participación, la comunicación, la reflexión y el trabajo en conjunto de todas ellas para llevar ha acuerdos sino solamente la directora y dos o tres maestras.

Además, también se constato que la percepción de la maestras dentro de las reuniones de consejo técnico , trabajando de manera colegiada no concuerda en su trabajo que aún mantiene un sentir de aislamiento y de falta de compromiso de acuerdo a lo que se observó en las reuniones, algunas se ocupaban del dinero de la cooperativa mientras otras se ocupaban de ordenar sus carpetas de trabajo o de comer, mientras la directora apuntaba y realizaba el papeleo que se tenia que entregar a la supervisión, jefatura o coordinación, además nunca se vio una

continuidad en tiempo se hacían demasiadas pausas incluso se ausentaban del salón o permanecían en lapsos largos sin intervenir en el tema a trabajar sin embargo eran muy participativas a la hora de hablar de sus problemas personales o de sus anécdotas con los padres de familia.

En cuanto, a lo que se refiere al consejo técnico se encontró que para la mayoría de la maestras, el consejo es un espacio importante para la organización y gestión escolar, que apoya su trabajo docente, que permite propiciar acciones para alcanzar objetivos y que a servido para aumentar su disposición para trabajar en equipo dando a conocer lo que piensan y sienten.

Esto tiene que ver con la concepción formal ya mencionada en apartados anteriores sobre el consejo técnico, el cual dice que es un órgano interno de apoyo a la jefatura de sector, supervisión de zona o plantel de educación preescolar según el caso, donde se analizan, estudian, acuerdan y proponen recomendaciones de orden técnico-pedagógico y técnico administrativo, todo ello encaminado a mejorar la práctica docente. Pero de acuerdo a lo que se observó en las reuniones de consejo técnico se toma esté espacio para tratar asuntos no pedagógicos, relacionados con los alumnos que atienden y la docencia que practican.

Esto se pudo comprobar en las minutas de las escuelas en donde la mayoría de estás trataron de temas relacionados a festividades cívicas o celebraciones como el día de la madre, del padre o del niño. Incluso son en estas minutas de las reuniones donde aparecen asentadas las firmas de las profesoras, existiendo también una planeación de los eventos, gastos, cuotas que se les pediría a los padres y el menú que les de les daría a los niños.

Se observo también dentro de estas reuniones de consejo que las maestras participaban y daban más propuestas o alternativas a realizar sin la invitación de la directora para participar cuando se trataban temas relacionados a la celebración próxima a diferencia del momento de tratar asuntos académicos (enseñanza-

aprendizaje), dentro de las sesiones como se puede ver en los siguientes fragmentos:

Comentan:

*¿Por fin, si vamos a ponerles a los niños un poema para el día de las madres? -
¡Sí, solo falta organizarnos, ¿quién va primero? Y ¿qué poema van a decir? -
¡Bueno, están bien los poemas, pero yo prefiero ponerles una canción a mis niños, incluso ya estuve pensando en una...!- (observación del Consejo Técnico no. 3 26-03-2004)*

También según lo que se vio en las reuniones, el consejo técnico es utilizado como un lugar para celebrar cumpleaños de las maestras, para comer, para preparar material para los festivales de las escuelas o como simple requisito que tenían y tienen que cumplir obligatoriamente, tal vez esto se deba a que no existe un respeto por parte de los integrantes cuando se reúnen el consejo, saliendo o interrumpiendo el proceso de este en diversos momentos como también se pudo constatar en una de las sesiones donde una de las directoras salio a platicar con una persona de la jefatura quien la interrumpió para despedirse, surgiendo con esto comentarios como, - ¿qué no sabe que estamos en consejo?, ¡Ay, mejor damos por terminada la reunión, ¿no?! –

Es así, que tanto el trabajo colegiado como el espacio formal para éste, que es el consejo técnico se visualizan por parte de los integrantes de las cuatro escuelas que se visitaron, como herramientas para mejorar sus instituciones educativas apegándose en su mayoría a lo dicho teóricamente pero en la realidad que se pudo observar, esto no se lleva a cabo convirtiendo el consejo técnico en una junta que bien podría llevarse semanalmente para abordar los temas de manera rápida sin darse alguna reflexión.

3.5 INFLUENCIA DEL CONSEJO TÉCNICO EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Las reuniones de consejo técnico como ya se ha dicho con anterioridad tienen como resultado llegar a acuerdos al crearse y /o desarrollarse también en estas sesiones de consejo, el proyecto escolar y el programa anual de actividades como instrumentos de organización escolar orientados a mejorar la enseñanza y el

aprendizaje de los alumnos y otros asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela.

El proyecto escolar es un instrumento que ayuda a las instituciones educativas en la toma de decisiones sobre el desarrollo de sus alumnos y de sus recursos, que dentro de las aulas se concretizan en los diferentes programas (anual, semanal, etc.) y en el plan didáctico. Tomando en cuenta esto realizamos algunas preguntas y las profesoras respondieron lo siguiente:

A la pregunta: “En el jardín de niños, el consejo técnico le ha ayudado a mejorar su manera en enseñar”,¹⁵ estuvieron totalmente de acuerdo, 9 estuvieron de acuerdo y solo una de ellas en desacuerdo.

Nueve fueron las docentes que están de acuerdo y 16 totalmente de acuerdo, al preguntarles si las reuniones de consejo se han sido útiles para su planeación didáctica y 19 de ellas respondieron que esta totalmente de acuerdo y 13 de acuerdo en que estas mismas reuniones les han servido para su programa semanal.

A la pregunta: “Los acuerdos que se toman en las reuniones de consejo técnico benefician a los alumnos”, 20 de 25 maestras estuvieron totalmente de acuerdo. Y a la pregunta: “Se les da seguimiento a los acuerdos tomados en las reuniones de consejo técnico en las que participa”,¹³ maestras respondieron que estaban totalmente de acuerdo y 12 maestras solamente de acuerdo en que se en sus escuelas que ha llevado a cabo el seguimiento de los acuerdos.

Retomando estas respuestas, las observaciones y la revisión que se hizo a los proyectos escolares de las cuatro escuelas, se constato que se enfocan entre otras cosas y basándose en el diagnóstico de cada una de las maestras a mejorar en los niños las normas de convivencia y valores como el respeto además de temas relacionados con las materias de español y matemáticas principalmente. Lo que dio como primera idea que el proyecto escolar de estas escuelas va enfocado en gran o menor medida a beneficiar a los alumnos, algo que es muy bueno, sin

embargo por lo que se observo en las reuniones de consejo técnico muchas de las estrategias propuestas para alcanzar estos beneficios se lograron casi al final de ciclo escolar, ya que muchas maestras incluyendo a la directora veían solamente en las evaluaciones que realizaban los logros, alcances y limitaciones de su mismo proyecto, aunque el interés o preocupación de las maestra sigue presente.

Comentan: ¡Estos acuerdos están hechos para ellos!

Se considera que algo que tiene mucho que ver con el alcance de los objetivos reflejados en resultados y que al final de cuentas tienen que relación con el beneficio de los alumnos y de la escuela, es el seguimiento de los acuerdos y que según las respuestas que dieron las maestras sí se da, sin embargo esto no concuerda con lo que se pudo ver en las minutas en donde no se da tal seguimiento ya que, solo en las dos primeras reuniones se trabajo en todo el tiempo de duración de estas, (no había ninguna otros temas anotados), la creación y revisión del proyecto escolar por lo tanto también de los acuerdos, de ahí en adelante solo esporádicamente y de manera evaluativa si es que habían logros o no, como lo que se observo en la última sesión de uno de los jardines de niños.

Sin embargo, con esto no se quiere decir que las docentes y las directoras de esta escuelas no pusieran en practica estrategias y desarrollaran actividades a través de comisiones mismas que se tomaron en cuenta para la realización y calendarización del programa anual de actividades, al menos eso se pudo ver en sus documentos internos ya que nunca se pudo constatar en las reuniones que estas comisiones existieran y /o que dieran a conocer los resultados alcanzados sino que más bien se manejaba de manera general, (que logros o resultados se habían obtenido del proyecto escolar), y de manera individual, (cada una de las maestra daba a conocer de manera rápida por petición de la directora los resultados que habían obtenido con sus alumnos en relación por ejemplo, al objetivo de que los niños aprendieran los valores).

Por otra parte, se tuvo conocimiento de la existencia de esta planeación didáctica y programa semanal por comentarios informales, y también que estos se

desarrollaban en beneficio de sus alumnos y de su aprendizaje, tratando de disipar cualquier problema que dificulte la adquisición o desarrollo adecuado como es el caso de la poca o nula participación e interés de los padres por la cuestión académica de sus hijos. Por ejemplo de acuerdo a lo que se observo, las maestra y directora en una de las escuelas pusieron en practica las clases para los padre de familia, estas consistían en que una vez al mes los padres de familia asistían a las clases junto con sus hijos y eran tratados al igual que ellos, forma de hablar, actividades, temas a aprender, que los niños en un día común debían aprender en el jardín de niños, Esto le funciono bien, pero era una estrategia vieja en el sentido en que ya la habían utilizado los dos ciclo escolares anteriores, según sus propios comentarios.

Sin embargo, en cuanto a lo propio del proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, en la manera de crear e innovar, investigar y compartir experiencias y conocimientos con los otros integrantes del consejo, que le ayudarán a desarrollar estrategias para mejorar esté proceso, no existieron en la reuniones que se observaron, ya que como se ha dicho con anterioridad, hubo una escasa participación orientada a asuntos relacionados con festividades y cuestiones administrativas, además que también se pudo observar que no habían documentos para consultar algún tema pedagógico y tampoco una investigación previa para desarrollarse dentro del consejo técnico por el desconocimiento de los temas que se iban a tratar en las reuniones (solo la directora esta enterada).

A manera de conclusión en los cuatro jardines se pudo conocer, que hay pocos acuerdos a los que se llegan y los más importantes tienen que ver con acciones para la mejora de los aprendizajes escolares, también en mejorar e instalar bibliotecas, hacer actividades recreativas y buscar estrategias de participación con los padres de familia como la mencionada en el párrafo anterior.

Pero, se considera que no se les da el seguimiento adecuado, ya que si este se diera adecuadamente los niños se verían beneficiados en corto plazo, ya que el ciclo escolar cuando da inicio aun no se conoce a la población, se comienza a

diseñar y a planear las estrategias para el proyecto escolar (modificaciones), sin embargo, a la mitad del ciclo escolar se pudo corroborar que muchas de estas escuelas ni siquiera tenían sus objetivos bien definidos y el proyecto escolar estaba inconcluso, pero así realizaron una evaluación sobre sus avances, logros y limitaciones de sus proyectos, lo que permitió darse cuenta de que no se llegaron a ver resultados completamente.

CONCLUSIONES

Para nosotras como psicólogas educativas y tomando en cuenta los objetivos, planteados para nuestra investigación, es necesario señalar que la gestión y la organización escolar son de suma importancia como parte de las líneas para elevar la calidad de la educación básica, las figuras directivas ausentes dentro de las políticas educativas, aparecen de pronto como elementos clave del cambio educativo, colocándolos junto con los maestros y padres de familia como promotores para mejorar las escuelas y la educación a través de espacios como el consejo técnico, dentro de una sociedad que cambia a ritmos acelerados en los que los esquemas políticos demandan mayor calidad en la educación.

De la investigación realizada del funcionamiento y organización del consejo técnico a nivel preescolar y planteado como uno de nuestros objetivos, podemos decir que en las reuniones de consejo técnico existe una gran formalidad debido a que: se reúnen en un lugar específico, la supervisora pasa lista por teléfono para verificar que se encuentran trabajando dentro de la escuela, la directora y las maestras desarrollan las actividades que envía la SEP en documentos que se tienen que llevar acabo durante la sesión, por que es requerido que sean contestados, posteriormente pasan a temas de carácter administrativo como festividades, juntas con padres de familia, carrera magisterial y evaluaciones del proyecto escolar y se finaliza la reunión, sin exista intercambio académico que permita la retroalimentación de las compañeras maestras.

De acuerdo con esta caracterización el consejo técnico en los jardines de niños observados cumple de manera formal con los lineamientos que establece la SEP en cuanto a lo aspecto técnico-administrativo, ya que dice que el consejo técnico como instancia debe estar integrada por: el director, que le corresponde el cargo de presidente del consejo técnico, los secretarios y vocales que se eligen por votación. Se establece que el director lo convoque a principio de año y se reúnan en sesiones ordinarias de consejo técnico el último viernes de cada mes.

Mientras se deja de lado la parte técnico-pedagógico, que repercute en el aprendizaje de los alumnos, el intercambio de aspectos didácticos que den pie a construir estrategias encaminadas a mejorar la práctica docente y que debe formar parte del consejo técnico como se puede ver en los siguientes párrafos.

El consejo técnico, es un órgano interno de apoyo a la jefatura de sector, supervisión de zona o plantel de educación preescolar según el caso, donde se analizan estudian, se acuerda y proponen recomendaciones de orden técnico-Pedagógico y técnico-administrativo, todo ello encaminado a mejorar la práctica docente. **SEP** (1993.)

Mientras que para **Fierro** (1994) el consejo técnico es un momento de reunión de todos los maestros de la escuela, que tiene un triple carácter: es formal, por que esta reglamentado; es colegiado, porque convoca a toda la planta docente, y tiene un propósito establecido que es intercambiar sobre asuntos relacionados con la enseñanza.

Sin embargo, en la realidad pudimos darnos cuenta que esto no se lleva a cabo al menos en lo que respecta al trabajo colegiado, consideramos que esto se debe principalmente que la planta docente de estos jardines de niños, tienen una organización rígida en donde cada uno de los integrantes del consejo técnico juega un rol determinado: la directora, (es la autoridad, la que coordina y decide), y las docentes (son responsables de llevar a cabo las actividades asignadas por la directora, del aprendizaje de sus alumnos y de cumplir con objetivos y metas planteadas por la SEP), manera que trabajar que viene aunada a una cultura balcanizada, ya que la mayoría de ellas tiene 10 años, (ver datos estadísticos), trabajando de esta manera.

De todo lo anterior, nosotras sugerimos promover el trabajo colegiado en la escuela, y que las maestras tengan conocimiento de está como una organización social por sus elementos formales y por la manera en que estos se relacionan entre si, estos aspectos se refieren básicamente a los valores, objetivos y

comportamientos compartidos por los individuos que forman parte de la organización, los cuales contribuyen al proceso de construcción y las características de la cultura de la organización.

Para el trabajo colegiado es muy importante la función del director, ya que demanda un liderazgo, pero un liderazgo que conlleve a la motivación de las maestras y se cree un ambiente dinámico y de colaboración. Y que esto permita crear nuevos planteamientos y estrategias para una mejora de la enseñanza-aprendizaje.

Nosotras creemos que coordinar es un esfuerzo de varias personas que constituyen una organización como el consejo técnico con planes establecidos de antemano y los recursos necesarios y destinados para conseguir los objetivos, y así, de esta manera llegar a una meta común.

Con esto queremos decir que el director no es el único responsable de llevar a cabo el funcionamiento y organización dentro del grupo de trabajo.

El trabajo en equipo puede ser un momento previo, pero no deviene necesariamente en una cultura de colaboración, puesto que existen varios obstáculos que pueden construir una colegialidad artificial. **Hargreaves** (1996)

También de acuerdo con **Hargreaves**, una “cultura colegiada” así haya llegado a ser necesaria, por los desafíos educativos de la actualidad y del mañana, dicha cultura se desarrolla de manera lenta porque el funcionamiento de los planteles radica tradicionalmente en una autonomía pedagógica que se ejerce una vez que la puerta de la clase ha sido cerrada y en una gestión que se basa sobre todo en las cuestiones administrativas.

Coincidimos con el autor, ya que en los jardines de niños las cuestiones administrativas siguen siendo un tema principal en las reuniones, ya que el

consejo técnico es visto como un requisito para el cual hay que hacer cierto papeleo lo importante es llenar actas y formatos de evaluación que son enviados por la SEP. Y esto se realiza mes con mes y es éste caso el consejo técnico no cumple con ninguna tarea pedagógica que repercuta directamente en los alumnos.

El consejo técnico se da en un marco institucional, las condiciones objetivas en que trabaja la escuela y la reglamentación propuesta por la estructura administrativa para el consejo técnico, que establecen determinadas pautas que cada escuela reinterpreta a partir de sus necesidades, prioridades y relaciones internas, **Fierro** (1994).

De acuerdo con **Antúnez** (1994), la cultura organizativa es el conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones. Esta cultura tiene que ver más con aspectos y situaciones de tipo cualitativo que aspectos técnicos de planificación, la estructura formal, los reglamentos o las estrategias para garantizar la eficacia y eficiencia de la organización.

Por eso creemos necesaria la identificación de características y escenarios de organización, para analizar las relaciones que guardan los individuos entre si, dentro de las estructuras de la organización.

Una cuestión central en la comprensión de los fenómenos organizacionales es la articulación entre lo individual y lo colectivo, entendemos que el rol es un conjunto de expectativas respecto de los comportamientos de una persona en función de la posición que ocupa, y orienta los comportamientos en un contexto.

Zerilli (citado por **Peiro**, 1996), ha caracterizado la estructura de una organización como el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores

materiales y funciones vistas a la consecución de objetivos mediante la diferenciación y división del trabajo y la coordinación.

Sugerimos que se fomente una gestión en toda la organización, esto implica una combinación de diversas funciones en donde exista flexibilidad y control: entre la orientación interna y la orientación externa.

Implica lograr para la organización capacidad de adaptación a su entorno mediante sus posibilidades de innovar, y desarrollar estrategias que permitan el logro eficaz de sus objetivos.

Es también importante formar y desarrollar el ambiente de trabajo en equipo y que los miembros, cuenten con una visión de colaboración, participación, orden y coordinación para mantener estructuras adecuadas, que permita el desarrollo de sesiones de consejo técnico en donde lo técnico-pedagógico y lo técnico-administrativo sean abordados por todos sus miembros de manera conjunta y se lleguen a acuerdo que favorezcan los aprendizajes de los alumnos.

La organización del consejo técnico difiere en la concepción global de sus políticas de organización SEP y su práctica concreta de actuación de su personal. Creemos que esto se debe a las diferencias de significados que existen entre todos los miembros del consejo técnico, lo ideal sería una misma percepción colectiva de los participantes.

Creemos que lo esencial de una organización está, en la mente de sus miembros, pero ese conjunto de percepciones y creencias han sido configuradas sociocognocitivas y aparecen como juegos de poder.

Ya que en todos los casos es la directora quién se encarga de que esto se de, por el rol de poder que ella adquiere, y las maestras están de acuerdo con este hecho.

Como psicólogas educativas sugerimos la revisión de teorías organizacionales para los miembros del consejo técnico, que les permita crear habilidades y destrezas requeridas para el desempeño de su propio rol dentro de la escuela adecuados para la enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

Coincidimos con Guerra (2001), uno de los ámbitos donde se desarrolla la educación, es una dimensión institucional, es decir el marco organizativo de la escuela. En éste ámbito, la perspectiva psicosocial resulta necesaria e incluso imprescindible porque los fenómenos educativos, dentro de la escuela, están compuestos por procesos interpersonales(interacción profesor- alumnos, interacción director-maestro, interacción alumnos director, etc.) y por procesos grupales (tipo de grupo y de normas grupales, cohesión de grupo clase, tipo de organización escolar, conformación de grupos docentes, grupos de trabajo escolar, participación en la escuela y fuera de ella, grupos de padres de familia, etc.) procesos ambos, eminentemente, psicosociales.

Existen muchas y muy diferentes variables que de diversas maneras influyen en el proceso educativo que tiene lugar en la escuela, entre las cuales destacan las siguientes: estilos de liderazgo del director y los profesores, las relaciones entre distintos agentes educativos, estilos de dirección, el rol de los profesores, alumnos, director y padres de familia , los procesos de comunicación verbal y no verbal en el salón de clases y fuera de él, los procesos de socialización, clima o ambiente de trabajo en la escuela y en el salón de clase etc.

Guerra (2001), resulta importante continuar con la búsqueda de elementos teóricos y metodológicos, desde distintas disciplinas y perspectivas que nos permitan arribar a estrategias de explicación y de intervención cada vez mas amplias, globales e integradoras sobre los procesos educativos que tienen lugar al interior de las escuelas. Diferentes han sido las aportaciones que ha brindado y sigue brindado la pedagogía, la sociología, la antropología, la psicología desde una óptica cognitiva e individual, para explicar desde su perspectiva los

fenómenos y procesos que suceden durante los aprendizajes escolares de los alumnos en las instituciones educativas.

El sistema educativo tiene en la actualidad, para avanzar a través de la construcción de una perspectiva mas amplia, global e integradora, en donde puedan caber diversas explicaciones y aportaciones. Dejando claramente establecido que la educación es un proceso humano de construcción permanente y no es propiedad privada de ninguna disciplina.

De acuerdo con Peiró (1996), el paradigma predominante a lo largo de la historia de la teoría organizacional ha sido la que parte del supuesto realista y objetivista de la organización, que, además lo concibe como un sistema para la consecución de objetivos.

Parte del hecho de considerar que las organizaciones existen, están ahí y su estudio debe comprenderlas, describirlas e incluso cambiarlas pero no cabe cuestionar su realidad objetiva y natural, porque las organizaciones se crean para conseguir objetivos mediante procedimientos racionales y eficientes. Como si las organizaciones fueran formaciones sociales diseñadas eficazmente para una consecución racional de determinados objetivos y, por consiguiente, el poder y la jerarquía deben existir en la organización para que ésta pueda coordinar mejor las acciones y alcanzar de forma más eficaz sus fines.

Se asume que la organización se configura como una forma racional para conseguir objetivos mediante una serie de componentes que la caracterizan: división de funciones y de autoridad, diferenciación de roles y de niveles jerárquicos, coordinación de tareas, toma de decisiones expertas etc.

Sin embargo, en años recientes ha surgido otro paradigma que parte del supuesto de las organizaciones son fenómenos sociocognitivos construidos y se configuran como juegos de poder. Lo esencial de una organización está en la mente de sus miembros, pero ese conjunto de percepciones y creencias configuradas en esas

mentos lo han sido mediante la interacción social de esos miembros y cobra una identidad colectivas. Además, el fenómeno más básico de la organización es el poder y , por ello, su lectura más acabada es una lectura política.

La realidad organizacional no es algo que está ahí sino algo que es mentalmente construido en función de la forma de interpretar esa realidad.

Lo importantes no es la realidad en sí sino la percepción colectiva de las personas sobre ella y curiosamente, esa interpretación es la que acaba configurando la propia realidad.

Encontramos que los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares se encuentra en el currículum; por lo tanto la reflexión, el análisis y las intenciones educativas de la escuela son necesarias para identificar las problemáticas que se tienen sean atendidas debidamente con una estrategia educativa, construida por todos los participantes involucrados dentro y fuera de la escuela; nos referimos a las maestras, directoras alumnos y padres de familia. De esta manera nuestra intervención de crear y construir una cultura de colaboración que genere un compromiso compartido y responsable.

La reflexión acerca de la organización y la intención de crear un trabajo que se lleve acabo de manera colegiada, es muy importante, ya que genera un cambio en la organización de la escuela y su cultura escolar. En donde se promueva la participación tomando en cuenta las demandas, exigencias y los problemas culturales de cada escuela y su comunidad.

Teniendo definidos los problemas y causas que los originan se pueda usar el espacio del Consejo Técnico para proponer, reflexionar, y dar seguimiento a dichos problemas, crear nuevas estrategias de planificación y desarrollar una nueva cultura de organización y participación, para el mejoramiento de los procesos educativos de la escuela.

Es importante destacar que dentro de la comunidad educativa, lo que encontramos es una resistencia a cambiar sus rutinas de trabajo, los rituales y costumbres que forman parte de su cultura institucional para lo cual es importante reflexionar acerca de la cultura de la comunidad educativa para generar una reestructuración de significados que permita una apertura al cambio.

Por último, cabe señalar que el conocimiento y el análisis de la práctica de la gestión educativa, con una dinámica organizativa una planeación, desarrollo del currículo son estrategias indispensables para nuestro trabajo en la comunidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguerrondo I. (1993) **La calidad de la educación. Ejes para su definición y evaluación.** En: Revista Iberoamericana de Educación No. 116, pp.68-75

Alvárez, M. (1987) **El equipo directivo, recursos técnicos de gestión.** Ed. Popular.

Antúnez S. et. Al. (2002) **Dinámicas colaborativas en el trabajo del profesorado.** España, Graó.

Antúnez, S. (1994) **La organización escolar.** Práctica y fundamentos. Ed. Graó.

Antúnez, S. (2000) **El proyecto educativo de centro.** Barcelona. Graó. (9 ed. Actualizada)

Bertely B. M. (2000) **Conociendo nuestras escuelas: un acercamiento etnográfico** a la cultura escolar. Paídos.

Bonals J. (1996) **El trabajo en equipo del profesorado.** España, Graó.

Edwards V. (1991) **El concepto de calidad de la educación.** Santiago, Chile. UNESCO/OREALC

Díaz Noriega, M.D. (1995) **Ver, Saber y ser: participación, evaluación, reflexión y ética en el desarrollo de las organizaciones educativas.** España, Publicaciones M. C. E. P.

Fierro, C y Rojo Pons, S. **"El Consejo Técnico, un encuentro de maestros."** México, 1994. Libros del rincón, SEP.

Frigerio, G., Poggi, M., Toramonti, G., Aguerrondo, I. (1992). **“Las instituciones educativas. Cara y Ceca”**. Buenos Aires, Serie FLACSO. Ed. Troquel

Fullam M y Hargreaves A (1996) **La escuela que queremos**. Buenos Aires, Amorrortu.

Guerra, M (2001) **Gestión, organización y cultura escolar: una perspectiva psicoeducativa y psicosociales**. Tesis de licenciatura UNAM.

Hargreaves, A. (1996) **Profesorado, cultura y postmodernidad**. Ed. Morata. Esp.

Hernández S. R., Fernández C. C. Y Baptista L. P. (1996) **Metodología de la investigación**. México. Mc-GrawHill.

Pastrana, L. (1999) **Consejo Técnico: un espacio potencial para construir el vínculo pedagógico entre el aula y la escuela**. UPN Ecatepec.

Peiró, J. M. (1996) **Psicología social de las organizaciones**, en Alvarado. J. L.; Garrido, A. Y Torregrosa, J R. (Coords.) McGraw – Hill.

Pozner P. (2000) **El director como gestor de aprendizajes escolares**. Buenos Aires, Aique.

SEP (2001). **El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela**. México. Subsecretaría de Educación Básica y Normal. Cuadernos para transformar nuestra escuela 2.

SEP (2000) **Gestión Escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio**. México Subsecretaria de Educación Básica y Normal.

SEP (2001) **Consideraciones para la elaboración del proyecto escolar**. México. Subsecretaría de Servicios Educativos para el D. F.

SEP (2002) **Consideraciones para el seguimiento y evaluación del proyecto escolar**. México. Subsecretaría de Servicios Educativos para el D. F.

SEP (1993) **Consejos Técnicos Consultivos**. México. Subsecretaría de Educación Básica.

SEP (2001) **Programa Escuelas de Calidad. Estructura del proyecto escolar y programa anual de trabajo**. México. Subsecretaría de Educación Básica y Normal.

Schein, E. H. (1985) **Cultura empresarial y liderazgo**. Barcelona. Plaza y Janés.

Schmelkes, Silvia (1995) **Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas**. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP.

ANEXO 1

FORMATO DE OBSERVACION

NOMBRE DE LA ESCUELA:
HORARIO DE INICIO:

FECHA:
HORARIO DE TERMINACION:

HORA	DESCRIPCIÓN	COMENTARIOS

4. En mi jardín de niños, las reuniones de Consejo Técnico se realizan periódicamente.
- S CS AV N
5. Las reuniones de Consejo Técnico se llevan a cabo conforme a una agenda oficial.
- S CS AV N
6. En las sesiones de Consejo Técnico los temas estipulados en la agenda de trabajo se abordan en su totalidad
- S CS AV N
7. La forma en que se llevan a cabo las reuniones de Consejo Técnico propician la participación de los asistentes.
- S CS AV N
8. Las tareas asignadas a los integrantes del Consejo Técnico han originado conflictos que imposibilitan llegar a tomar acuerdos.
- S CS AV N
9. En las reuniones de Consejo Técnico se asignan las actividades tomando en cuenta las capacidades de todos los miembros.
- S CS AV N
10. Al final de las reuniones de Consejo Técnico se llega a acuerdos claros.
- S CS AV N
11. Participa activamente con sus compañeros para llegar a acuerdos en las reuniones de Consejo Técnico.
- S CS AV N
12. Durante las reuniones de Consejo Técnico expresa lo que piensa y siente.
- S CS AV N
13. Cuando surgen conflictos se manejan abiertamente y se resuelven entre todos.
- S CS AV N

22. ¿Qué tipo de problemas se presentan con mayor frecuencia cuando trabaja de manera colegiada y de qué manera acostumbran hacerles frente?

BLOQUE 2 INFLUENCIA DEL CONSEJO TECNICO EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ESCOLAR.

INSTRUCCIONES: Marque con una X la respuesta que mejor refleje su opinión acerca de cada una de las afirmaciones que se le presentan enseguida, de acuerdo a la siguiente escala:

(TDA) Totalmente de acuerdo
(ED) En desacuerdo

(DA) De acuerdo
(TDE) Totalmente en desacuerdo

23. En mi jardín de niños, las reuniones de Consejo Técnico propicia acciones para alcanzar los objetivos de los programas.

TDA DA ED TDE

24. Las reuniones de Consejo Técnico han interferido en las actividades que realiza dentro del plantel.

TDA DA ED TDE

25. Las reuniones de Consejo Técnico han servido para aumentar la disposición de los docentes a trabajar en equipo.

TDA DA ED TDE

26. Los acuerdos que se toman en las reuniones de Consejo Técnico benefician a los alumnos.

TDA DA ED TDE

27. Se les da seguimiento a los acuerdos tomados en las reuniones de Consejo Técnico en las que participa.

TDA DA ED TDE

28. Los temas abordados en las reuniones de Consejo Técnico son útiles para su planeación didáctica.

TDA DA ED TDE

29. En el jardín de niños, el Consejo Técnico le ha ayudado a mejorar su manera de enseñar.

TDA DA ED TDE

30. El Consejo Técnico en el jardín de niños sirve para adoptar soluciones compartidas entre todos los miembros.

TDA DA ED TDE

31. Toma en cuenta lo visto en las reuniones de Consejo Técnico para estructurar su plan semanal.

TDA DA ED TDE