

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE
CHIHUAHUA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 08-A

**EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO, COMO
MODELO DIRECTIVO**

PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR QUE
PRESENTA

AMADA ACOSTA MADRID

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EL EDUCACIÓN

CHIHUAHUA, CHIH., AGOSTO DEL 2004

INDICE.

INTRODUCCIÓN.....	6
-------------------	---

I. CAPÍTULO.

LA GESTIÓN ESCOLAR, ASUNTO NO RESUELTO

A. El ejercicio del poder en la Educación Básica en México.....	8
B. La escuela por dentro.....	12
C. La gestión escolar como alternativa en la administración escolar.....	16
1. La gestión escolar y su problemática.....	16
2. La posible solución.....	19
3. Objetivos.....	20
D. El proyecto de Gestión Escolar.	20
1. Consideraciones teóricas.....	20
2. Consideraciones metodológicas.....	23

II. CAPITULO

EL PAPEL DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL PROCESO EDUCATIVO

A. El papel de la gestión escolar dentro de un modelo de transición hacia el federalismo educativo.....	25
1. La democracia en la educación.....	25
2. Planteamiento del federalismo por el ANMEB.....	26
3. Del compromiso social de la educación.....	26
B. Fundamento teórico metodológico de la gestión participativa.....	29
1. Modelos pedagógicos y tipos de liderazgo.....	29
2. Perspectivas teóricas en un modelo de gestión participativa...32	
C. Calidad de la educación y gestión escolar.....	34
1. Gestión: sus concepciones.....	34
2. Calidad de la educación en relación con la gestión escolar....37	
3. Consejo Técnico Consultivo: modelo directivo.....	38

4. Consejo Técnico consultivo: fuente de consulta.....	39
D. La evaluación conduce al mejoramiento.	40
1. Perspectiva y principios de evaluaciones.....	40
2. Técnica de recogida de datos.....	41
E. Acciones de la alternativa.....	43

III. CAPÍTULO

EL TRABAJO EN EQUIPO CONSTITUYE UNA NECESIDAD

IV. CAPÍTULO

LOS MAESTROS PODEMOS TRABAJAR EN EQUIPOS.

CONCLUSIONES.....	58
BIBLOGRAFIA.....	60
ANEXOS.....	62

INTRODUCCIÓN

El desempeño del director en la escuela primaria se ha estereotipado, como un quehacer de autoridad preponderantemente administrativo, el cual se adquiere a través de diversos modelos de desempeño, pero en muy pocos casos por medio de una preparación profesional específica, que muestre modelos teóricos acordes a los propósitos del Sistema Educativo y que puedan encaminarse hacia la praxis de la práctica de la gestión escolar.

Esta investigación ofrece una alternativa de transformación de la práctica docente a través de la aplicación de modelos de organización escolar más democráticos, por medio de relaciones de intercomunicación y enunciación de compromisos por parte de todos los individuos que participan, incluyendo a docentes, alumnos y padres de familia, involucrando a cada uno de ellos no solo en las actividades, sino en todas las fases del trabajo, es decir, desde las iniciativas y toma de responsabilidades hasta la valoración de resultados. Parte de una valoración sociohistórica de la Escuela Águila Azteca 2545, ubicada en Ciudad Cuauhtémoc Chihuahua, donde se realiza y se plantea como los antecedentes a la situación particular y luego se establece un plan de trabajo ajustado a las posibilidades que el contexto permite.

Primero se conforma como proyecto de investigación, encaminado a propiciar la transformación de los roles individuales, hacia un modelo de trabajo en conjunto, donde se generen compromisos, proyectos y visiones del quehacer educativo, en un ambiente abierto y compartido; siempre buscando romper con la tradicional disposición vertical del director, al organizar la institución escolar.

El principal órgano institucional que se utilizó durante el transcurso de la investigación es el Consejo Técnico Consultivo, como una herramienta sólida. Oficialmente ésta existe, pero en la realidad práctica es de escaso uso o definitivamente se desconoce su función, debido entre otros factores, a que ha presentado una amenaza hacia el poder autocrático del director, el cual pretende mantenerlo celosamente resguardado, para evitar sorpresas que puedan poner en duda el poder del director, el cual se fundamenta primordialmente en la normatividad y la imagen de directividad gerencial.

En cambio, por medio del Consejo Técnico Consultivo se dio apertura en sentido horizontal; es decir, que cada maestro sea artífice de su propio desempeño a través de la participación de cada uno en un proyecto escolar con fines colectivamente definidos.

En la construcción de este documento que considera la investigación acción participativa como una investigación llevada a cabo por parte de los prácticos, sobre sus propias prácticas, valorando básicamente el proceso de colaboración, convirtiéndose en un acto genuinamente democrático. Se consideran las aportaciones de Justa Ezpeleta que considera a la gestión en las escuelas como la capacidad para reflexionar y tomar decisiones colectiva y democráticamente en la propia realidad de las escuelas. Y el modelo de escuelas de calidad de calidad que propone Silvia Schmelkes, asegurando que una escuela que va en camino a la calidad, es aquella que se fija objetivos contextualizados y realiza las acciones pertinentes para lograrlos.

La aplicación de la alternativa demuestra que en todos los centros escolares se puede trabajar en equipos, todo depende de la apertura que se den a las propuestas de los integrantes de la comunidad escolar.

CAPITULO I

LA GESTIÓN ESCOLAR: ASUNTO NO RESUELTO

A. El ejercicio del poder en la educación básica en México.

La función del director en las escuelas primarias del nivel básico, ha tenido a través de la historia de la educación en México diversas connotaciones, teniendo que ver ésta con el asignado al rol histórico que le corresponde al maestro, ya sea apremiado por las necesidades histórico-sociales o por el empuje de transformación ejercida por la Política Educativa Mundial, adaptada a la Política Educativa Nacional, de acuerdo al Proyecto de modelo educativo.

Para Rafael Ramírez la escuela es una institución creada fundamentalmente para integrar a la gente en verdaderos grupos sociales con alma y vida colectiva... y ésta es socializada cuando ha llegado a organizarse en sociedad¹; Por tanto, el papel del maestro es integrarse con sus alumnos y con la comunidad en un grupo compacto, que trabaja organizadamente, movido por necesidades e intereses comunes.

Bajo este concepto, la tarea de la escuela no es únicamente instruir, ni el maestro es solo el depositario de los conocimientos, cuyo único quehacer es el docente, sino también el de gestor. La escuela como organismo social y el docente como gestor debe organizar el trabajo unificando esfuerzos para detectar las necesidades que tiene la escuela y la comunidad y buscarles solución.

¹ SOLANA Fernando. Historia de la educación pública en México. Pág. 214.

Sin embargo, la escuela no ha cumplido con las expectativas sociales que de ella se han esperado, ya que el papel del maestro se ha reducido a un desempeño interno de la institución preocupado por el quehacer cotidiano relacionado principalmente a la práctica escolar y el director al trabajo administrativo y a solucionar conflictos y necesidades comunes evitando desligarse en lo posible de involucrar a la comunidad para abordar la problemática de la institución y menos aún participar en programas de apoyo o acercamiento a la vida de la comunidad. Esto se refleja con los modelos burocratizados que se han adoptado donde los maestros se ajustan únicamente a la estancia estricta de horarios y calendarización de actividades desapareciendo su influencia inmediatamente al toque de un timbre.

Sin pretender el apostolado propuesto por la escuela rural mexicana, del maestro Rafael Ramírez, que invita a modificar la vida de la comunidad a través de la escuela, debido a que los tiempos históricos demandan diferentes roles en la función del docente, pero reconociendo que la mística de servicio seguirá siendo de entrega tanto al desempeño dentro como fuera del aula escolar.

Para apreciar las modificaciones existentes en el rol del docente y en el concepto de la función del director en el transcurso histórico de la evolución de la escuela en México es preciso analizar algunos pasajes históricos medulares que le dieron origen y lo han transformado hasta conformar el actual concepto.

En el periodo presidencial de Lázaro Cárdenas (1934-1940), se crea en el país la vida institucional a través del fortalecimiento del Poder Ejecutivo, por

medio del aglutinamiento de centrales obreras y campesinas a manera de sindicatos corporativos, con cierta retórica socialista, en un gobierno con claras intenciones capitalistas. Tal es el caso de la CNC (Confederación Nacional Campesina), grupo que agremiaba a todo el campesinado; o bien, la CTM (confederación de los Trabajadores Mexicanos), que congregó a la clase obrera. El gremio magisterial no fue la excepción; los grupos magisteriales se aglutinaron en uno solo para formar un sindicato.²

Esta circunstancia ambivalente, provoca en el quehacer docente difíciles momentos históricos: del apostolado del maestro expresado por Rafael Ramírez, el cual se convierte en mártir de la causa ante la lucha caciquil y fanática que prevalecía, y luego pasa a crudos movimientos magisteriales reivindicadores de las demandas gremiales.

La organización sindical se da primero en diversas organizaciones regionales desde 1938 y 1943, cuando finalmente se unifica en un solo grupo gremial (SNTE), que finalmente en los 70's se forma un moustroso sindicato ajustado y alienado en manos del líder vitalicio Carlos Jongitud Barrios, el cual protagoniza la dirigencia del SNTE, caracterizada principalmente por una lucha ajena totalmente a las causas sociales, interesando solamente el control de la hegemonía del poder interno. Para lograrlo se establece una estructura administrativa burocrática piramidal, en la cual las oportunidades de ascenso son ofertadas a través del clientelismo sindical, siendo la condición de esbirros la mas adecuada para ocupar un lugar directivo en el sistema educativo. La gestión social en una aspiración de hartazgo y poder de los líderes sindicales, que ocupan presidencias municipales, diputaciones o incluso gubernaturas, como es el propio máximo líder en San Luis Potosí (1979-1985)³

² UPN. Formación docente, escuela y proyectos educativos 1857-1940. Pág.136-137.

³ Diccionario Enciclopédico de México p. 1913, 1914

Con la llegada a la presidencia de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) se dan cambios tanto dentro del sindicalismo magisterial, como en el interior de la Secretaría de Educación Pública. Por un lado, queda evidenciado que el supuesto poder del SNTE está circunscrito al Ejecutivo y que su fuerza desaparece al no convenir a los intereses de control. en esta administración se destituye a Carlos Jongitud Barrios y se entroniza a Elba Esther Gordillo, que manifiesta cambios de forma pero no de fondo; se continúa con la clásica premiación de lealtad para controlar la movilidad estructural de ascenso.

El SNTE adopta el modelo funcional-estructuralista de Emilio Durkheim⁴, en lo que se refiere a que cada individuo ocupe el lugar que le corresponde dentro del grupo social en el que se desenvuelve, sin embargo, para el SNTE, solo es suficiente construir un cimiento sólido que permita la reproducción cíclica del poder, sin importar la persecución y la opresión de quienes se expresen abiertamente y la premiación con cargos administrativos a los serviles, aunque poco o nada sepan de su función directiva.

Por otro lado, en el Planteamiento curricular y en la normatividad hubo transformaciones fundamentales, que afectan tanto al rol del director, como la asignación de su comisión, como determinantes para dar reconocimiento económico y profesional a quien participe continuamente en el mejoramiento de su práctica a través de la formación, capacitación y actualización, donde el concepto de gestión educativa, es enriquecida por las aportaciones de pedagogos e investigadores, que han ido construyendo un modelo del

⁴ CAM. Sociología de la educación. Pág. 3

quehacer cosmopolita, aspirable para todo sistema educativo, que se siga preocupando por innovar, buscando nuevas alternativas de educación.

A partir de 1993, con el Acuerdo nacional de Modernización Educativa de la Educación Básica, se propone la revaloración de la profesión docente, por medio del escalafón vertical que contempla tanto la formación, actualización y experiencia del docente como rasgos a evaluar para considerar el ascenso a cargos directivos da una nueva visión al desempeño de esta función.

La UPN acorde a las nuevas perspectivas establecidas en las modificaciones en la política educativa establece a través del Plan 94, en su diseño curricular, una línea de formación de directores de acuerdo a las necesidades del propio magisterio⁵. Este movimiento de renovación pedagógica, acuña un concepto de desempeño del director que transforma al antaño gestor social en gestor pedagógico. Aunque en la actualidad no existe la evidencia de un cambio de fondo ni se han establecido parámetros evaluativos del seguimiento al proyecto, existe la inquietud de pragmatizar el modelo de gestión propuesto en la Universidad Pedagógica, por los egresados de la institución.

B. La escuela por dentro.

La escuela Águila Azteca pertenece al subsistema estatal. Donde el valor que se le da a la formación de la UPN es solo monetario; como consecuencia, los docentes que han egresado de ella, estaban destinados al trabajo frente al grupo. En la institución desempeñan su labor 13 docentes,

⁵ UPN. Curso introductorio a la UPN y a la Licenciatura en Educación Plan 94. Pág. 41

de ellos 11 están frente a grupo, uno de Educación Física y uno de Educación Artística y la directora, autora de este trabajo de investigación. El concepto que se le ha dado a través del tiempo, al cargo de director como botín generador de poder y libertador de obligaciones, que conlleva a que se tenga rechazo a las personas que ocupan dicha función.

Justa Ezpeleta define la gestión pedagógica como una articulación de metas y lineamientos del Sistema Educativo Nacional con la actividad escolar concreta⁶. Sin embargo, en la escuela, la forma de concebir al rol del director se reduce solo a un administrador. El 100% de los docentes que integramos la institución, tuvimos una formación normalista, que se ocupó solo de abordar las cuestiones psicopedagógicas y dejaron de lado la formación que se relaciona con la gestión, lo que origina que la labor directiva se contemple solo como una tarea de tipo administrativa.

Cuando recibo la dirección de la escuela, se presenta a las autoridades educativas y sindicales (Inspector Escolar y Secretario General del Sindicato) un documento de rechazo, no a mi persona, pero sí al cargo, en el que se pide que no haya más cambios de directores; (anexo 1) sin embargo se dejan escuchar comentarios” de esta escuela ya hemos corrido 5 directores en dos años, esta dura solo 15 días.”

El trabajo de director se trata de obstaculizar, buscando la manera de no aceptar sugerencias de trabajo, menos de realizar propuestas. Una forma de lograrlo es mediante la manipulación de padres de familia para exigir un trabajo sin estar dispuestos a involucrarse ellos mismos. Al cuestionar a los padres de familia sobre lo que esperan del trabajo directivo, solo exigen el

⁶ UPN. La gestión como quehacer escolar. Pág. 93

mejoramiento del edificio, sin entender mas allá de las funciones directivas.
(anexo 2)

La función del director, según Sylvia Schmelkes, no tiene sentido si no se pone en relación con el trabajo colegiado del personal y lo hace participar en las relaciones que a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa⁷. Por tanto, gestión escolar es el grado en que el director es capaz de definir colectiva y dinámicamente, las diversas formas de lograr un objetivo central. Inclusive el Acuerdo 96 del Reglamento de las escuelas primarias de la República Mexicana, se establece como obligación del director, encauzar el funcionamiento general del plantel, definiendo las metas, proponiendo estrategias de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo. En esta escuela solo se ve el último de estos aspectos como única función del director.

La utilización de amenazas coactivas y coercitivas, empleadas por el inspector escolar para sostener al director el mayor tiempo posible en la escuela, ha dado como resultado la remoción de 5 docentes en lo que va del ciclo escolar 2002-2003, aumentando esto el resentimiento hacia la figura del director y del inspector. Este último ha tenido como propósito fundamental, mantener la paz institucional, sin importar los medios para lograrlo.

El devaluado y resentido concepto que se tiene de los directivos, por el cambio constante, ha llevado a crear ciertos vicios en el trabajo docente. Los maestros utilizan a los padres de familia para tener al director en constante conflicto, para que no se les cuestione el desempeño pedagógico dentro del aula. Las comisiones extraclase se cumplen dentro del horario de trabajo con

⁷ Sylvia Schmelkes. Calidad de la gestión escolar. Pág. 25-27.

los niños, a pesar de que de la totalidad de los docentes 12 contamos con 33 horas y dos con 42 en su nombramiento. El Sistema Educativo incorpora las actividades extraenseñanza como una obligación al desempeño, pudiendo ser éste un espacio importante que puede mejorar la relación social entre docentes y docentes con el directivo; a la vez cumplir ciertos significados formativos, de realización de gustos y habilidades artísticas y deportivas.

En la escuela no existe un proyecto de trabajo, que articule las necesidades con sugerencias del personal y de la dirección. Una encuesta realizada evidencia un trabajo desorganizado, donde todos simulamos, por tanto no existe un compromiso. En ella se cuestiona acerca de los planes de trabajo de cada una de las comisiones asignadas, sus propósitos, los logros que hasta el momento se han tenido y se contesta con discursos de lo que debiera ser, pero la realidad dice que no existe ningún plan de trabajo, mucho menos logros. La encuesta también arrojó que se confunde la comisión asignada, para la representación de la escuela en los concursos, con el Consejo Técnico. (Anexo 3)

En investigación realizada por Rodolfo Ramírez Raymundo⁸ obtuvo como una de sus conclusiones, que el Consejo Técnico, el cual es un órgano destinado a las tareas de planeación académica y de evaluación del estado de la escuela, no ha funcionado adecuadamente: se dispone de poco tiempo y cuando hay reuniones, solo se ocupa principalmente de trabajos administrativos o de recaudación de fondos.

Esta forma de concebir el Consejo Técnico, también afecta a la organización del trabajo colectivo, que no permite que se tomen acuerdos y no se consideren los objetivos esenciales de éste. En el archivo de la escuela se

⁸ Rodolfo Ramírez Raymundo. La transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias. Pág. 49

encuentra el formato de la constitución del Consejo Técnico, sin embargo, nadie conoce su contenido, nadie sabe cuáles son las atribuciones de cada quien; por la parte directiva solo se ve como requisito burocrático administrativo, que se tiene que cumplir porque el Inspector Escolar lo exige.

Como consecuencia de la mala imagen creada por las relaciones interpersonales –docentes y docentes, docentes y directivo- y el mediocre desempeño de la institución, ha habido una decreciente población estudiantil. Las estadísticas muestran una inscripción de 244 alumnos, de los cuales 29 han causado baja; la mayoría de los padres de estos niños buscaron una escuela que tuviera menos conflictos internos y más compromiso de trabajo. Tomando en cuenta, que los grupos se componen de entre 20 y 30 alumnos, el total de bajas representa a uno de ellos, habiendo como consecuencia que un recurso docente tenga que reubicarse para el ciclo escolar siguiente.

Aún cuando cada institución educativa es distinta, la Escuela en mención, presenta particularidades muy propias. Existe un concepto devaluado de la función directiva por parte de los docentes y padres de familia; un grupo de poder para justificar un trabajo mediocre; una falta de compromiso debido al poco trabajo en conjunto, con metas definidas, que ha traído como consecuencia una deteriorada calidad educativa, que hace que los alumnos busquen otras instituciones educativas que si cumplan con sus expectativas de desarrollo.

C. La gestión Escolar como alternativa a la resistencia a la administración escolar.

1. La Gestión escolar y su problemática.

La organización escolar del Sistema Educativo nacional ha establecido, a través de un orden jerárquico de atribuciones, que asignan determinado poder de autoridad o dominación hacia los niveles subalternos. Esta dicotomía es propia de regulación, pero a la vez factor de resistencia y de oposición a las disposiciones a criterio o a normatividad, que se toman por parte de los niveles directivos superiores. De esta manera el Inspector Escolar determina alguna disposición, que resulta inapropiada para los directores, estos se organizan a través del poder que ofrecen los maestros del centro de trabajo legitimando así la desobediencia a la superioridad.

Lo mismo ocurre al interior de las escuelas, con lo dispuesto por el director. El existir un reglamento explícito, sobre las obligaciones de los docentes y el director hace uso coactivo de lo normativo, los maestros utilizan la presión de los sujetos que participan en el proceso de forma interna como externa, para amparar su resistencia: padres de familia, los alumnos e incluso algunos informadores públicos, que hacen uso de problemas para sus noticias amarillistas.

En un ambiente rígido, se dan las concertaciones entre directivo y docentes, en un ambiente álgido, mas bien aceptadas por la aplicación del reglamento, quedando toda actividad restringida a lo necesariamente obligatorio.

Los maestros conspiran contra la autoridad directiva de la cual pretenden burlarse a la menor oportunidad; esto desemboca en bajo rendimiento académico, ausentismos aprovechando todos los justificantes habidos, discordia, poca disponibilidad hacia los trabajos fuera de horario de clase y resistencia a cualquier iniciativa que no esté fuertemente apuntalada por el esquema de las amenazas administrativas.

En la Escuela Estatal Águila Azteca, las relaciones se han afectado seriamente debido a vicios provocados por:

- Cambios constantes de directores.
- Uso coactivo de la normatividad.
- Falta de coordinación en el trabajo por no tener un proyecto conjunto que tome en cuenta las iniciativas y propuestas de todos los actores que intervienen en el proceso educativo.

Por lo antes expuesto se interpreta que la falta de un proyecto de trabajo de gestión escolar que tome en cuenta las necesidades individuales y colectivas de los involucrados en el proceso educativo, ha provocado que la función del director se reduzca a un desempeño administrativo. En transformar esta práctica se concreta el problema objeto de estudio.

¿PERMITE EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO DESARROLLAR UN TRABAJO DEMOCRÁTICO Y COLEGIADO EN LA ESCUELA PRIMARIA AGUILA AZTECA UBICADA EN CD. CUAUHTÉMOC, CHIH. ?

Pueden ser variadas las formas en que se administre una institución o un organismo sin transgredir los aspectos normativos que existen en todo grupo social.

Una es cuando la actitud participativa del organismo está bajo un organigrama, donde existe la verticalidad en la distribución del control a manera de parodia gerencial, donde el directivo es fundamental. Erradicar este modelo es complicado, debido a que en él está sustentado, todo un instrumento coactivo a favor de un sistema capaz de persuadir de sus intenciones a muchas personas.

Otra postura, dirigida a transformar, propone estrategias innovadoras, que aunque siguen ajustadas al mismo modelo administrativo, sugieren formas más democráticas de conceptualizar la organización escolar. Existen diversos proyectos escolares encaminados a modificar la dirección de la directividad escolar.

Primeramente abatiendo el control vertical y autocrático de los agentes administrativos, que utilizan como principal arma, el poder burocrático del nombramiento oficial. En segundo lugar, ofreciendo oportunidades de organización horizontal dentro de la escuela, a través de órganos paralelos a la autoridad administrativa, capaces de definir propósitos y encausar recursos hacia fines colectivamente definidos. Por último, tener como meta la organización escolar, por medio de proyectos específicos elaborados en cada centro escolar, acordes a las circunstancias histórico-sociales, que en su momento son prevalecientes y que por supuesto deberán estarse transformando continuamente, ajustándose a las nuevas características contextuales.

Una de ellas es el Consejo Técnico Consultivo. Según Justa Ezpeleta, no se ha aplicado adecuadamente en la escuela mexicana, ya que esto llevaría a romper esquemas de dominación protagónicas existentes.

La propuesta del Consejo Técnico ha sido mal aplicada desde su inicio; parte de una idea de control fácilmente observable, en la postura de que el presidente es invariablemente el director. Hablar de un nuevo esquema, más democrático, es concebir mayor autonomía; sin embargo, es una forma viable en el camino hacia la participación del cuerpo docente en las decisiones escolares.

El Consejo Técnico, puede ser la forma de trabajo, donde se empiece a demostrar que la gestión directiva, es útil pero no indispensable, y para que se den los primeros pasos hacia la creación de modelos no dependientes del criterio bueno o malo de un solo individuo, para decidir el futuro de una escuela, sino del consenso de un grupo completo.

2. La posible solución.

La propuesta para influir favorablemente en la problemática de la institución es la puesta en práctica de una de las aportaciones pedagógicas de las últimas dos décadas, que proponen como alternativa idónea la gestión incluyente, donde todos son partícipes de la organización.

PUESTA EN PRACTICA DEL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO, COMO MEDIO PEDAGÓGICO DE INTEGRACIÓN EN EL TRABAJO COLECTIVO Y GENERADOR DE COMPROMISOS.

3. Objetivos.

- Organizar a través del consejo Técnico el trabajo escolar con fines colectivamente definidos.
- Propiciar oportunidades de organización horizontal, en el desempeño profesional, apoyando iniciativas y generando ambientes de trabajo individual y colectivo.
- Transformar la tradicional función administrativa del director, por la del gestor, como nuevo desempeño encaminado hacia una educación de calidad.
- Establecer redes de participación entre el total de los miembros que integran el quehacer educativo de la comunidad escolar.

D. El proyecto de Gestión Escolar.

1. Consideraciones teóricas.

Excesivo autoritarismo de directivos y funcionarios educativos y el uso de pequeñas cuotas de poder, para controlar las prácticas institucionales parecen ser, mas la regla que la excepción en las escuelas de nuestro país⁹.

Toda institución, al estar abierta a las propuestas de los integrantes que la componen, tendrá cambios que beneficiarán a la misma; estando unidas todas las partes, el funcionamiento será más óptimo.

El proyecto de gestión escolar, considera en un primer momento, la problemática principal del orden institucional y en momentos posteriores las prácticas que se pretenden modificar para lograr el orden institucional proyectado, como se pretende realizar la transformación, con cuales estrategias, en que tiempos, quienes participan y con que nivel de implicación así como los recursos a utilizar.¹⁰

Para la realización de un proyecto escolar, no basta la participación receptiva de información o de instrucciones de los distintos involucrados, sino que se necesita la participación conciente y comprometida del mayor número posible de los miembros del colectivo escolar. La participación de la que se hable se ubica a partir de la reflexión de la acción y de su transformación. Esta participación promueve un modo de vida, donde se favorezca el ejercicio de la responsabilidad, y la toma de decisiones del colectivo, de tal

⁹ UPN. Hacia la innovación. Antología básica. Pág. 97.

¹⁰ Ibidem, Pág. 96

forma que recupere la vivencia de los problemas, como cuestiones a resolver en forma conjunta.

Un trabajo efectivo no depende de la claridad de las indicaciones, porque en el desarrollo del trabajo, los involucrados en el proceso desempeñan un papel importante, así como las reglas explícitas o implícitas, que rigen la institución escolar y que obedecen a diversos intereses, tanto individuales como colectivos. Es por eso, que conociendo las causas que explican sus características, no solo las formales establecidas en las normas que regulan su funcionamiento, pero sobre todo las que operan cotidianamente.

La escuela Águila Azteca no funciona como colectivo con metas comunes. La tarea docente se realiza en forma aislada y no existen las instancias apropiadas para el intercambio de experiencias, la discusión de problemas y la toma de decisiones.

Se tiene un carácter cerrado de la institución, frente a los beneficiarios del proceso educativo que se da en la escuela (niños y sus familias. En este caso, los trabajos en conjunto con los padres no pasa a mas que de ser el rendimiento de cuentas, tanto en calificaciones como económicas.

Los principales aspectos de transformación en la gestión escolar, de acuerdo con la exposición anterior, son promover la participación conciente de directivo, docentes alumnos y padres de familia, bajo las siguientes líneas:

- De un ejercicio de la función directiva de la escuela centrada principalmente en asuntos de orden administrativo, al ejercicio de la dirección dando prioridad a las tareas académicas en el aula.
- De reuniones de Consejo Técnico dedicadas a la recepción de información de orden administrativo y organización de ceremonias

cívica y sociales a la transformación de espacios para organizar acciones en conjunto del trabajo en el aula, dándoles seguimiento.

- De un funcionamiento del Consejo Técnico, dependiente de la iniciativa del director a la transformación en espacio académico valorado por los docentes con propósitos establecidos colectivamente.
- De una relación con los padres de familia donde se convoca solamente para solicitar su apoyo para el sostenimiento material, a una escuela capaz de informar periódicamente de los avances y las dificultades en el logro de los propósitos establecidos.

2. Consideraciones metodológicas.

El método de esta investigación tiene esencialmente un enfoque cualitativo, apoyado en la metodología de la investigación acción, bajo un modelo de investigación participativa.

En el método de investigación cualitativa los sujetos expresan activamente su personalidad ante las contradicciones y situaciones cambiantes de la vida, tomando decisiones y configurando proyectos en un intercambio con la realidad. Los investigadores cualitativos reconocen que los fenómenos humanos están inmersos en situaciones complejas, dinámicas y cambiantes; por tanto los proyectos de investigación no son rígidos, sino que requieren de un planteamiento flexible.¹¹

La investigación-acción como forma metodológica del paradigma cualitativo, destaca el carácter preponderante de la acción como definitoria de este método. “La investigación-acción es una forma de investigación llevada a cabo por parte de los prácticos, sobre sus propias prácticas.”¹²

¹¹ UPN. Métodos cualitativos de investigación. Pág. 31

¹² Idem

En es tipo de investigación el papel activo de los involucrados implica que la problemática y la necesidad de transformar, surge de la reflexión del propio entorno.

La investigación-acción no se puede hacer a partir de un solo sujeto sino que implica el trabajo grupal, tanto en la toma de decisiones como en los propósitos del mismo; puede adoptar formas muy diversas en su realización. Dada esta variedad, puede ser útil tener una guía de acción o modelo de actuación.

Este método ofrece el modelo de investigación participativa, que valora básicamente el proceso de colaboración, convirtiéndose en un acto genuinamente democrático. De esta forma el diálogo se constituye en una herramienta fundamental. Se combina la participación con la investigación, se acentúa el compromiso de los participantes desde una perspectiva comunitaria

CAPITULO II

EL PAPEL DE LA GESTION ESCOLAR EN EL PROCESO EDUCATIVO.

A. El papel de la Gestión escolar dentro de un modelo de transición hacia un federalismo educativo.

1. La democracia en educación.

La modernidad en el mundo político y cultural se establece a partir de la revolución francesa. El movimiento de ilustración deja un legado histórico de una relevancia aún no rebasada; una forma de gobierno y de interpretar las relaciones sociales que rompen con los cánones establecidos y mantenidos a través del privilegio de castas y de grupos de poder justificados con el poder y la justicia divina, pero nunca con la congruencia y la justicia. La propuesta de Juan Jacobo Rousseau en su concepto de democracia establece: “Si existiese un pueblo de Dioses, sin duda se gobernaría democráticamente. Un gobierno tan perfecto no conviene a los hombres.”¹³

En su concepto se vislumbra una imposibilidad de que exista un estado completo de democracia, considera que si al poder ejecutivo se le otorga el poder de decidir termina por absorber el poder legislativo y lo mismo ocurrirá con los gobernados si a estos se les permite aplicar su concepto propio de democracia. A la fecha, generar un modelo democrático continúa resultando

¹³ Juan Jacobo Rousseau. El contrato social. Pág. 77

complicado debido a la relatividad de su conceptualización, por lo que en cada campo de aplicación se ha intentado definir de forma específica.

El criterio democrático en educación, se plantea como un derecho plasmado en el Artículo 3º Constitucional; “Será democrático, considerando la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como una forma de vida fundado en un constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.”¹⁴

Un sistema de vida democrático implica la inclusión en todas las oportunidades de desarrollo y beneficios que el medio social ofrece. La educación bajo esta perspectiva, plantea la democracia como un derecho asignado a todos los alumnos de disfrutar de iguales circunstancias en sus procesos formativos, que le permitan desarrollarse en pluralidad y en pleno respeto a sus condiciones individuales.

Las diferentes características culturales del país provocan diversas manifestaciones propias en determinados grupos sociales o de regiones geográficas que deben ser tomadas en cuenta como puntos de partida específicos para elaborar el contexto educativo y generar con ello planes más acordes a las necesidades y a las demandas educativas que incluyan directamente al alumno. La democracia consiste no solo en proporcionar la oportunidad de pertenecer al sistema sino ser partícipe de él y para lograrlo se pretende regionalizar la educación, iniciando con la descentralización de los servicios administrativos, hasta llegar a una federalización completa, que permita finalmente una regionalización educativa. El documento que prevé

¹⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Pág. 20

esta iniciativa es el Acuerdo Nacional Para la Modernización de La Educación Básica. (ANMEB) 1992.

2. Planteamiento del federalismo por el ANMEB

A fin de corregir el centralismo y burocratismo del sistema Educativo, el gobierno federal y los gobiernos de las entidades federativas de la república celebran convenios, para concretar sus respectivas responsabilidades en la conducción y operación del sistema de Educación Básica y Normal. En el Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica se reconoce que:

“Muchas de las grandes tareas educativas de las generaciones implicaron una concentración – y hasta una centralización- de esfuerzos. Hoy, un esquema fuertemente concentrado no corresponde con los imperativos de la modernización. Debe cambiar, por tanto, para atender con eficacia las nuevas exigencias de desarrollo nacional. El Sistema Educativo en su conjunto muestra signos inequívocos de centralización y cargas burocráticas excesivas. Se ha distanciado ciertamente la autoridad de la escuela con el consiguiente deterioro de la gestión escolar.”¹⁵

En este acuerdo se reconoce que el centralismo obstaculiza el logro de los objetivos de la educación; en tanto el gobierno federal da la oportunidad de responsabilizarse a las entidades federativas de la dirección de los establecimientos escolares, en ese mismo tenor, se le da la misma oportunidad a las instituciones de proponer formas específicas de trabajo adecuadas a su realidad social y para poder optimizar la posibilidad de generar la política educativa a partir de los centros escolares, es preciso crear una cultura de gestión adecuada y de profundidad que permita la capacidad de proponer alternativas de solución confeccionadas en el lugar y para el lugar preciso donde se origina. A diferencia de los modelos

¹⁵ Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Pág. 6

centralistas donde las disposiciones y alternativas se generan en contextos distantes y en ocasiones ajenas a la realidad.

3. Del compromiso social en la educación.

Las propuestas para solucionar los problemática, solo pueden ser reales si surgen de quienes las padecen. En el ANMEB se considera conveniente estimular la participación de maestros, alumnos y padres de familia¹⁶

Las padres antes vistos como los proveedores de los insumos materiales de la escuela; en el ANMEB se promueve su participación, tratando de lograr un respaldo efectivo hacia la labor docente. Si se tiene un mayor apoyo propositivo de los padres de familia, se mejorará el proceso educativo partiendo de la premisa de que la educación debe ser de utilidad para la vida, no solo para la sobrevivencia escolar y tanto la escuela como la familia deben constituir el puente de conexión hacia el desempeño social del educando. Además de considerar que la familia constituye el lazo más consistente tanto por su influencia económica como afectiva en la vida del alumno, la escuela no puede omitir la trascendencia de la vida familiar para determinar sus esquemas conceptuales. Por tanto, es indispensable no solo coordinar el apoyo económico de los padres sino también la concatenación del desarrollo curricular de la escuela con las expectativas de la comunidad.

El Artículo 65 de la Ley General de Educación establece: “Son derechos de quienes ejercen la patria potestad o la tutela: colaborar con las autoridades escolares para la superación de los educandos y el mejoramiento de los establecimientos educativos y apoyar en el proceso educativo de sus hijos”¹⁷

¹⁶ Ibidem. Pág 13.

¹⁷ Ley General de Educación. Pág. 29.

Así mismo en cumplimiento de esta ley se propone en la Ley Estatal de Educación, el funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo, para las escuelas primarias con un mínimo de cinco docentes, como un órgano consultivo de la dirección del plantel; en tanto su integración sea en el primer mes del ciclo escolar, con el propósito de planear el proceso educativo: establecer métodos de enseñanza, diseñar el instrumento de evaluación, entre otras cuestiones de carácter educativo.

Aunque el Consejo Técnico es una obligación constituirse, también representa un derecho que se tiene para proponer formas de trabajo adecuadas a la realidad social. La responsabilidad de su formación cae en la función del director: “es obligación del director citar al personal docente a reuniones de Consejo Técnico, cuando menos una vez al mes, conforme al reglamento interno de ese cuerpo”¹⁸

La gestión escolar es un medio idóneo par democratizar las actividades escolares, al propiciar la participación de todos los elementos que constituyen el contexto educativo. Es responsabilidad de la autoridad escolar, la integración de maestros, padres de familia, en la propuesta de mejoramiento de la educación del plantel.

B. Fundamento teórico metodológico en la gestión participativa.

1. Modelos pedagógicos y tipos de liderazgo.

¹⁸ Reglamento interno de las escuelas primarias. En compendio de actividades del director de primarias. Pág. 105.

Cuando oímos hablar de Educación tradicional, nuestra referencia inmediata es la de un individuo que habla y otros que escuchan. "En ella cuenta el intelecto del sujeto y deja de lado el desarrollo afectivo; la domesticación y el freno al desarrollo social, suelen ser sinónimos de disciplina".¹⁹ En esta forma de plantear la educación, el maestro fomenta el conformismo, a través de la imposición del orden y la disciplina. No se requiere de ningún tipo de esfuerzo porque todo es inamovible y sin posibilidad de cuestionar.

Este modelo implica un director autoritario que se preocupa directamente por imponer su presencia; expone sus razones, pero no las somete a discusión, ni existen, mucho menos se valoran las opiniones de los demás. Los lineamientos de la organización no tienen forma de ajustarse a las necesidades de la escuela, solo se tienen que obedecer las órdenes, porque el mismo las cumple al pie de la letra, no importando si están fundamentadas.

La Tecnología Educativa, como modelo pedagógico surge a partir de la expansión de la tecnología aplicada a la educación, que responde a un modelo de sociedad capitalista cuyo propósito es aumentar la producción. En la tecnología educativa se aplican una serie de recursos técnicos para dirigir, orientar el proceso educativo; así el docente se convierte en un ingeniero conductual, donde la especificación de los objetivos, están descritos y delimitados en forma clara, unívoca y precisa.²⁰

Uno de los valores que se le ponderan a la tecnología educativa es el

¹⁹ UPN Planeación, Comunicación y Evaluación en el proceso de Enseñanza-aprendizaje. Pág. 11

²⁰ UPN. planeación, comunicación y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje. Pág. 17

rechazo a la improvisación, por tanto todo debe estar debidamente preparado, donde los lineamientos establecidos no pueden ser reestructurados, ni tomar en cuenta las condiciones diferentes y cambiantes de los fenómenos educativos.

La tecnología educativa necesita un director sistemático en sus procedimientos, en donde cada quien debe cumplir con una función específica, sin permitir que las cuestiones personales de docentes, alumnos y padres de familia se manifiesten en el interior de la escuela; es decir, siempre aplicar la regla sobre la razón, creando ambientes de relaciones impersonales.

En el modelo pedagógico de la Didáctica Crítica no hay respuestas acabadas para las interrogantes. “es una propuesta que plantea analizar críticamente la práctica educativa, la dinámica de la institución, los roles de los miembros que la conforman y la ideología que subyace en ella.”²¹

En este modelo se propone la crítica, no como mera enumeración de aspectos negativos del centro de trabajo y de los sujetos implicados en él, sino una realidad, donde todos tienen algo valioso que aportar, haciendo de la práctica educativa una praxis transformadora.

Este modelo entraña en el director un rol de gestor, que crea situaciones de confrontación de saberes, para reestructurar modelos educativos, partiendo del contexto donde se desarrolla la práctica educativa, respeta las normas de convivencia, pero aprovecha los espacios de propuesta y autogestión. El

²¹ UPN planeación comunicación y evaluación Pág. 17

trabajo en grupo es una de las alternativas para destacar las necesidades e integrar las propuestas de transformación.

Es difícil establecer un modelo puro en la práctica docente que se observa en la institución, ya que confluyen en ella diversos saberes docentes, provocados en parte por la diversidad en los esquemas formativos, por las experiencias docentes personales y por las determinaciones circunstanciales que cada uno implica. Igualmente afecta en enfoque externo de quienes toman decisiones e involucran el desempeño general. Por tanto, se debe reconocer como legítimas cada una de ellas y reconocer el valor de su aporte, aunque se considere la didáctica crítica como lo idóneo.

2. Perspectivas teóricas en un modelo de gestión participativa.

Pasar de prácticas pedagógicas tradicionales, donde todo se encuentra firmemente establecido, sin dejar lugar a las interacciones de opinión y a la toma de decisiones a un modelo pedagógico dialéctico, donde las relaciones del proceso educativo sea multidireccional, es difícil. Lo mismo sucede al concebir un modelo diferente de administrar una institución. El primer problema al que hay que enfrentarse a es un cambio de concepción, lo que implica la gestión participante y de cómo se pone en práctica, a pesar de que existe consenso en la opinión de los docentes es considerar que es el mejor modo de dirigir una escuela.

La participación en la gestión escolar no se consigue solo con un cambio de estructura, sino que es un modo de vivir, donde está presente la forma de concebir y valorar las relaciones interpersonales, comunidad, el grupo, los problemas. “La participación es una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir y de sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los

problemas y los conflictos”²²

La participación de un grupo no nace de la noche a la mañana, ni a base de aplicar técnicas mas o menos rápida, sino que es el fruto del tiempo transcurrido para dar sentido a la realidad individual, grupal y social. Se necesita que los involucrados vivan la experiencia, la interpreten de una manera concreta el producto de experiencias, tanto positivas como negativas al solucionar los problemas que nos rodean; es decir, hacer de la participación una cultura de la institución. Que los éxitos y los fracasos no sean considerados culpa de factores externos, porque partiendo de este diagnóstico se proponen remedios inadecuados.

No es una tarea fácil y al mismo tiempo sería arriesgado y pedante intentar cambiar todos los elementos de la cultura que componen la comunidad escolar, que obstaculizan la participación del grupo en la gestión escolar; sin embargo, es útil meditar sobre las manifestaciones que se deben modificar y que sean la causa, al menos en parte, de la situación en que se encuentra la gestión participativa.²³

Los elementos de la cultura que se necesita cambiar en nuestra escuela y que constituyen un obstáculo para hacer de la participación un componente cultural positivo del grupo. Lo primero que hay que modificar es el trasfondo histórico en cuento a la organización escolar, donde se pide a gritos que se tomen en cuenta las opiniones de la diversidad en la directividad de las instituciones.

El personalismo es otro de los aspectos a cambiar; cada uno cree poseer la clave para la solución de los problemas, que por supuesto esta actitud

²² UPN. La gestión como quehacer escolar. Pág. 74.

²³ Ibidem Pág. 78

dificulta la vida participativa; por ejemplo, un plan de trabajo es el fruto de la interacción del conjunto de los profesores, que indispensablemente se tienen que poner de acuerdo.

Otra característica que dificulta la vida participativa es la manera en que nos enfrentamos a la solución de nuestras diferencias, que suele ser a través de la confrontación, frecuentemente radical y sangrienta; es necesario tener dosis más elevadas de tendencia a la concordancia, naturalmente aceptando la diversidad tratando de evitar de unos sobre otros.

Por último, otro aspecto que se debe modificar es la creencia de que no existe igualdad entre querer tomar parte en las opiniones y el asumir la responsabilidad, que necesariamente conlleva a la participación; falta modificar el sentimiento de “tuyo y mío” por el “nuestro”.

Este último aspecto es el más indispensable cambiar porque generalmente el director de la institución se le acumulan los fracasos, siendo una verdad, desde el punto de vista de que es el responsable, tanto ante las autoridades educativas y la comunidad, del centro de trabajo.

Sea cual fuere el órgano que utilice y le facilite una organización participativa óptima, recae en el director la responsabilidad de conocer al grupo como para proponer, sabiendo sacar a luz aquellos valores, expectativas e intereses comunes de los componentes de la comunidad educativa, creando una conciencia de grupo y de los beneficios que trae el sentirse compañeros en el quehacer docente.

C. Calidad de la educación y gestión escolar.

1. Gestión: sus concepciones.

A partir de los años ochenta, se empieza a dar mayor importancia a los estudios sobre gestión escolar; esto a partir de que la dinámica institucional de las escuelas ha tendido a beneficiarse, respecto a las actividades burocráticas, organizativas y operativas, debilitando el quehacer técnico y pedagógico o más bien se le ha desplazado a un segundo plano.

En la actualidad, se maneja el término gestión de diferente forma: Ezpeleta (1992), lo denominan gestión pedagógica; Pastrana (1997), se refiere a la gestión escolar. La terminología, que se le asigne, no es relevante, ya que todas están encaminadas a visualizar la institución holísticamente, tomando en cuenta lo normativo, lo histórico, lo cotidiano, las relaciones, el currículum; es decir, la micropolítica de las instituciones.

El concepto que se maneja como gestión, es la capacidad de la comunidad escolar para reflexionar y tomar las decisiones colectiva y democráticamente, sobre la propia realidad de las escuelas, en la forma de organizarse y en la manera en que las acciones de todos los involucrados, las conviertan en centro, donde el mejoramiento educativo sea la meta de todos los días.²⁴

Ser gestor en una institución, no es lo mismo que ser el administrador; aún cuando entra en sus funciones. Para que haya una verdadera gestión se necesita que exista un responsable con características de líder, capaz de hacer participar a todo un personal en las acciones diarias, pero además propiciar relaciones de convivencia entre todo el colectivo, en donde se encuentra incluido él. (Schmelkers, 1996)

²⁴ Justa Espeleta. El Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela. Pág. 63

En toda organización educativa, los haceres de los sujetos, inciden de manera permanente en la comunidad y al mismo tiempo es influido por ella. Cada trayectoria docente y directiva, ajustada a las condiciones particulares de la dinámica institucional, genera propósitos claros a seguir. En cuanto a funciones de desempeño de cada uno de los participantes, crea un modo de participación específica. Cuando cada sujeto descubre que se desempeño profesional no puede ser aislado y a medida que su competencia en el desarrollo de los trabajos y en la toma de decisiones, en ese mismo grado, -y veces sin darse cuenta- estará asumiendo un compromiso personal con la institución, influyendo para que los demás participantes, de igual manera, aumenten su nivel de compromiso.

En un modelo de gestión escolar, la función de los directores se redefine y se visualiza, no como un centro de poder, sino como generador de una dinámica participativa, en el cual el colectivo se asume como el protagonista de la historia. Es posible desde este planteamiento, que los directivos deleguen mayores responsabilidades académico-administrativas, ya que su principal función es crear una cultura comunitaria que ayude a interiorizar los aspectos esenciales que una convivencia basada en la participación, para que el personal se encuentre conciente de la función que deben desempeñar los directores.

La propuesta que contiene la gestión escolar, en lo referente a la toma de decisiones, es rotar los roles, reafirmando la importancia de compartir la información y el trabajo colegiado; tratando de cambiar la visión en el aspecto de la normatividad, que rige a las escuelas, para iniciar un cambio en esa toma de decisiones. Para que lo anterior pueda llevarse a la práctica, es necesario cambiar la cultura educativa, tanto de los docentes, de solo recibir y ejecutar órdenes y más aún de los directores, el de dejar el concepto de ser él, el que lleve la voz de mando, a una cultura de democracia,

descentralización, autogestión y autonomía de las escuelas, las participación del colectivo escolar y el liderazgo de los directores.

Este modelo de gestión escolar visualiza a las instituciones bajo el concepto de autogestión.²⁵ Bajo éste los individuos actúan y se desenvuelven a partir de sus propias concepciones y es desde éstas se negocia, se comunican y proponen; por tanto conlleva un cambio en el sentido de lograr mayor participación del colectivo, tendiente hacia la democratización de los centros escolares. En esta perspectiva los contrarios no son tomados como subversivos, sino como fuerza que provoca cambios, para mejorar la calidad educativa.

2. Calidad de la educación en relación con la gestión escolar.

El quehacer central de la escuela es formar a los alumnos. De acuerdo con Sylvia Schmelkes,²⁶ una educación con calidad debe cumplir al menos con cuatro elementos principales:

La *relevancia*, implica proporcionar al individuo las herramientas necesarias para poder sobrevivir, entender el entorno y enfrentarlo. Por ello hay que partir de lo que ya conoce y valora. La gestión supone que el colectivo escolar asume el objetivo de la relevancia involucrando a la comunidad escolar en la programación de actividades, para transformar ese entorno. El papel del director es establecer los mecanismos de monitoreo y evaluación de la relevancia.

La *eficacia*, la capacidad de un sistema educativo de hacer que la totalidad de los alumnos logren los objetivos propuestos en el tiempo previsto. Desde

²⁵ UPN Institución escolar. 121-126.

²⁶ Sylvia Schmelkes. Calidad de la educación y gestión escolar. Pág. 27

la gestión escolar, se requiere de un proceso de planeación que permita diagnosticar y definir lo que hay que hacer para evitar de que escuelas sean escenarios de deserción y reprobación. Para ello hace falta el trabajo colegiado, ya que todos los docentes juegan un papel indispensable. Por otra parte los propósitos no podrán lograrse sin una estrecha colaboración de los padres de familia.

La *equidad*, implica apoyar mas a quien necesita más. Aunque esto no es responsabilidad total de la escuela, desde la gestión, es importante resaltar en la preocupación de que todos los niños que están en el ámbito de influencia asistan a ella, en buscar los mecanismos para evitar la deserción y la reprobación; todavía mas, es poner cuidado en que los alumnos con mas dificultades, reciban el apoyo necesario para el logro de los objetivos de aprendizaje.

La *eficiencia*, se refiere al empleo óptimo de los recursos para obtener los mejores resultados; es decir, cuando se logra cumplir con los objetivos propuestos, disminuir la deserción y la reprobación, se están optimizando los recursos y la solución se encuentra fundamentalmente en la escuela. Desde la gestión se propone el aprovechamiento eficiente de los recursos permitiendo a cada escuela su administración y estimule su buen uso.

3. Consejo Técnico: modelo directivo.

Dar respuesta a la necesidad de desarrollar centros educativos con una perspectiva socio-académica de la gestión escolar, mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo escolar, a partir del involucrar en los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación y toma de decisiones, resolución de conflictos y definición e identificación y oportunidad de desarrollo para el centro escolar.

Lo anterior solo es posible bajo una perspectiva de gestión escolar más libre; es decir, una visión que considere a la escuela con mayores posibilidades de cambio, autonomía y autorregulación, que identifique al mismo tiempo los rasgos de identidad tanto culturales como políticos e ideológicos, que le son propios y promueva la capacidad de la escuela, para producirse por sí sola, para su propia renovación.

Las reuniones de docentes, en el interior de un plantel educativo, juegan un papel importante por muchas razones: es una muestra de las relaciones que se viven día con día entre los docentes con sus directores, con sus niños y con los padres de familia. Estos procesos de gestión interna en las escuelas, son de mucha importancia para entender los resultados que en cada una se construye. Los momentos de trabajo colegiado son un soporte del esfuerzo de los docentes por trabajar en equipo.

El consejo técnico es el espacio, para nosotros los docentes para exponer lo que sabemos, sentimos o pensamos, con miras de mejorar nuestra práctica diaria. De aquí puede surgir la escuela de calidad que logra los objetivos del Sistema Educativo Nacional.

4. El Consejo Técnico: fuente de consulta.

Es por muchos comentado, que el trabajo del director, es una actividad solitaria, que los problemas de gestión también los resuelve de una forma aislada, debido a la carencia o al poco conocimiento que se tiene de los espacios para expresar esas situaciones problemáticas y buscar soluciones de manera conjunta.

El trabajo individualizado provoca ineficiencia, porque no hay continuidad en los proyectos de trabajo y en repetidas ocasiones, el trabajo de unos se pierde por el desinterés de otros. En cambio el trabajo colegiado, como se propone en el Consejo Técnico, es un espacio abierto donde los docentes de un centro de trabajo, expresan lo que saben, lo que piensan, incluso lo que sienten, que orientado a mejoras de la práctica docente, estableciendo en conjunto metas compartidas para la escuela. Mediante el trabajo colegiado es posible emprender el camino a una escuela con calidad en su educación, partiendo de mirar la realidad y buscar propuestas de manera colegiada.

El Consejo Técnico tiene un triple carácter: es formal porque está reglamentado, es colegiado porque convoca a toda la planta docente y tiene el propósito establecido, que es el de intercambiar opiniones sobre asuntos relacionados con la enseñanza.²⁷ Como un lugar de intercambio académico de consulta, permite llegar a resoluciones que benefician la enseñanza.

Este órgano de trabajo cumple con la misma función en cada escuela, su organización varía de acuerdo a su contexto; también es diferente el contenido, ya que se parte de las situaciones internas de la misma: puede ser un espacio de orientación hacia lo administrativo, la convivencia y de intercambio académico. Cuando su contenido se orienta hacia los dos primeros aspectos, no cumple con su real función. Sin embargo hay escuelas, en las cuales haber puesto a funcionar su Consejo Técnico, significó el inicio de un cambio que benefició a muchos maestros²⁸

El CT es un apoyo al trabajo docente, enriquecido por la discusión colectiva; en la gestión conforma un apoyo para la organización del centro de trabajo, fruto del intercambio en la toma de decisiones.

²⁷ UPN El Entorno Sociocultural y la gestión escolar. Pág. 234.

²⁸ Ibidem. Pág. 239.

D. La evaluación conduce al mejoramiento.

1. Perspectiva y principios de evaluación.

Cada una de las investigaciones propone formas diversas de evaluar los resultados. “En el paradigma cualitativo, los investigadores perciben lo que ocurre, representan los acontecimientos con su propia interpretación directa o con sus historias”²⁹

Los resultados no son descubrimientos. Después de la interacción entre el investigador y las personas, en última instancia, el investigador termina por dar una visión personal, por tanto las técnicas de evaluación empleadas pueden ser también producto de la interpretación del investigador.

Existen algunos tipos de evaluación:

- “*La evaluación como continuidad*, esto es, la evaluación debe establecer un diálogo permanente con el objeto de estudio, facilitando las condiciones para la reflexión, el análisis, la crítica personal y compartida.
- *La evaluación como interpretación*. La indagación cualitativa pretende penetrar la superficie, con el objetivo de desvelar los significados que atribuye a una situación.
- *La evaluación como comunicación* donde permita a las personas involucradas recibir información de los procesos de investigación”³⁰

²⁹ Robert E. Stake. La investigación con estudio de casos. Pág. 44

³⁰ Gregorio Rodríguez.. Metodología de la investigación cualitativa. Pág. 294.

La presente investigación se fundamenta en las tres evaluaciones ya que pretende interpretar los hechos, comunicarlos, estableciendo un diálogo permanente con los involucrados.

2. Técnicas de recogida de datos.

Con el objetivo de recabar la mayor información posible que ayude a explicar los procesos vividos y los cambios experimentados por los integrantes de la institución se utilizarán las siguientes técnicas de recolección de datos: la entrevista semiestructurada, la observación y el análisis de documentos.

La *entrevista* es una técnica en la que una persona solicita información a otra. Existen diferentes tipos de entrevistas que pueden utilizarse en la investigación cualitativa: la entrevista estructurada, la entrevista semiestructurada, entre otras.

La entrevista semiestructurada es uno de los medios para acceder al conocimiento de las creencias, los rituales, la vida en sociedad, obteniendo datos en el propio lenguaje de los sujetos.³¹

Este tipo de entrevista se utilizará como uno de las formas de obtener información sobre la opinión que se tiene del trabajo del personal que integra el centro de trabajo. Los informantes claves serán elegidos por considerarse que puedan dar información sobre los propósitos de la misma y que estén dispuestos a cooperar aportando los datos que se planteen; así mismo serán seleccionados los que se consideren dentro de los siguientes rangos: Se niegan a participar, participan con condiciones y muy participativos.

³¹ Ibidem. Pág. 168

La entrevista girará en torno a una lista de temas planteados (Anexo 4), primero explicando el propósito de la entrevista, empezando por abordar asuntos intrascendentes, incluso de temas variados para que el informante se sienta confiado y exprese sus opiniones con naturalidad.

Las entrevistas se realizarán en dos momentos: una a la mitad del ciclo escolar y otra al final del mismo. Todo ello con el propósito de saber el nivel de conocimiento sobre la intervención que como padres se debe tener en el proceso educativo y hasta donde se les permitió tomar esas decisiones. Así como también conocer si hubo cambio en el concepto que se tiene sobre el trabajo directivo y docente y su disposición a seguir participando.

La *observación participante* es uno de los procedimientos más utilizados en la investigación cualitativa; siendo ésta una forma apropiada para responder a ciertas interrogantes, siendo también participe de las relaciones sociales.

“La observación permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como éste se produce”³²

El propósito fundamental de la observación y su registro en un Diario de Campo en la presente investigación, es la de recabar toda la información posible en cuanto a los aspectos que dan sentido a la participación, es decir, la dinámica general bajo la cual se desarrolla ésta.

La observación estará guiada por algunos elementos concretos que se pretenden se establezcan en reuniones prefijadas, (Anexo 5) tanto de personal docente, como de padres de familia, con el objetivo específico de ver si hay evolución en las actitudes de los participantes.

La *revisión de documentos* en una forma de recoger datos, sigue el mismo esquema que la observación o la entrevista. En este caso se prevé revisar el porcentaje de aprovechamiento y la estadística de la población escolar, para relacionarla con las propuestas de mejoramiento del trabajo colectivo, determinando así el impacto del trabajo de gestión escolar en los beneficiarios del proceso educativo que se da al interior de la escuela. Se registrará en un concentrado el porcentaje de aprovechamiento y las estadísticas de la población escolar, para determinar el avance, el estancamiento, o en su defecto el retroceso experimentado en los resultados concentrados.

E. Acciones de la alternativa.

A continuación se presentan una serie de acciones con el propósito de que ayuden a la solución de la problemática. Las acciones centrales están directamente relacionadas con la aplicación del Consejo Técnico Consultivo. Así mismo se proponen otras con el objetivo de propiciar la participación en el trabajo escolar a padres de familia y a los alumnos, las cuales se aplicaran conforme al plan de trabajo establecido.

PLAN DE TRABAJO

ESTRATEGIA	OBJETIVO	TIEMPO	MATERIAL	EVALUACIÓN
Acción Central 1 Elaboración del Plan de Trabajo del CTC	Elaborar el Plan de Trabajo del CTC	Septiembre	El necesario	Plan de Trabajo integrado
Acción central 2 Grupos colegiados	Realización de encuentros didácticos, que permitan la apertura a ideas	Una vez al mes utilizando el tiempo necesario para recabar las	Varía de acuerdo al tema	Informe final sobre las metas logradas y las dificultades enfrentadas para

³² Ibidem. Pág. 150

	para mejorar el trabajo docente al interior del aula.	propuestas		las que no se lograron
Acción complementaria 1 la intervención de los niños	Integración de los alumnos en el proceso educativo mediante la mesa directiva que los represente	Septiembre	El necesario	Informe final sobre las metas logradas y las dificultades enfrentadas para las que no se lograron
Acción Complementaria 2 Visión de una escuela organizada y activa.	Que los padres conozcan su rol en el proceso educativo	Agosto	El adecuado al tema	Escala estimativa para el registro de actitud de participación y otra de opinión
Acción complementaria 3 Café literario	La socialización entre los padres de familia	Diciembre.	El necesario	Escala estimativa de actitudes ante la actividad
Acción central 3 40 aniversario de la fundación de la escuela	Integrar a los padres de familia, alumnos y personal docente en torno a una actividad que requiere trabajo conjunto	Mayo y junio	El necesario	Elaboración del documento conmemorativo y su publicación

1. Acciones centrales.

Elaboración del Plan de Trabajo del Consejo Técnico consultivo.

Objetivo:

Elaborar el Plan de trabajo del Consejo Técnico Consultivo.

Actividad previa:

- Asignar comisiones del Consejo Técnico Consultivo de acuerdo a preferencias.

Actividades de desarrollo:

- Presentar las sugerencias de trabajo de cada una de las comisiones.
- Integrar las sugerencias en un Plan de Trabajo.
- Cronometrar las actividades.

Material:

El necesario.

Evaluación:

El Plan de trabajo integrado y escala estimativa de actitudes al recibir la propuesta de trabajar el CTC (Anexo 7 y 8)

Grupos colegiados.

Objetivo:

Realización de encuentros didácticos que permitan la apertura a ideas para mejorar el trabajo docente al interior del aula.

Actividad previa:

- Realizar encuestas sobre un tema común para tratar en la reunión
- En conjunto con el representante de cada comisión determinar el tema que se deba abordar y quien será el responsable de dirigir.

Actividad de desarrollo:

- En una mesa redonda exponer el tema y establecer sugerencias para mejorar lo que hasta el momento se realiza.

Material:

Varia de acuerdo al tema a tratar.

Evaluación:

Registro en escala estimativa las actitudes presentadas en la participación en la reunión y valoración de los trabajos realizados durante el ciclo escolar. (Anexo 9)

40°. Aniversario de la Fundación de la Escuela.

Objetivo:

Integrar a los padres de familia, niños y personal docente directivo y manual del centro de trabajo en torno a una actividad que requiere un trabajo conjunto.

Actividades:

- Convocar a padres, alumnos y docentes a presentar sugerencias para realizar el festejo del aniversario de fundación de la escuela.
- Integrar las sugerencias en un solo proyecto, estableciendo metas, actividades y participación de cada un de los involucrados.
- Calenderizar las actividades para su realización.

Material:

- El necesario para la realización de la actividad.

Evaluación:

- Elaboración de un documento conmemorativo y su publicación.(Anexo 10)

2. Acciones complementarias

La intervención de los niños.

Objetivo:

Integración de los alumnos en el proceso educativo mediante una mesa directiva que los represente.

Actividades de desarrollo:

- Lanzar una convocatoria para la formación de la mesa directiva.(Anexo 11)
- Presentación del Plan de trabajo de cada una de las planillas inscritas.
- Realizar las elecciones.
- Tomar protesta y tomar el acta.(Anexo 12)
- Revisar el Plan de Trabajo de la Mesa directiva Electa para cronometrar las actividades.

Material:

- El necesario para realizar las votaciones y las actividades del Plan de Trabajo.

Evaluación:

- Informe final sobre las metas logradas y las dificultades a las que se enfrentaron para las no logradas.(Anexo 13)
 - Escala estimativa que recabe las actitudes presentadas en los integrantes de la mesa directiva de la Sociedad de alumnos para realizar las actividades.(Anexo 14)

Visión de una escuela organizada y activa.

Objetivo:

- Que lo padres conozcan su rol en el proceso educativo.

Actividades:

- Realización de conferencia con apoyo de las personas responsables de la Unidad de Atención a Padres de Familia,

con el tema. INTERVENCIÓN DE LOS PADRES EN EL PROCESO EDUCATIVO.(Anexo 15)

Material:

- El adecuado al tema.

Evaluación:

- Escala estimativa de opinión.(Anexo 16)

Café literario.

Objetivo:

- La socialización entre los padres de familia.

Actividades:

- Integrarse en equipos e invitarlos a preparar el canto de algún villancico navideño.
- Presentar ante los demás su canto.
- Al final de las presentaciones y en forma voluntaria expresar su experiencia durante la preparación del canto.
- Relacionar su vivencia con la que se pueda vivir en cuanto al trabajo docente que se realiza al interior del aula.
- Establecer conclusiones.

Material: El necesario para realizar la actividad

Avaluación:

- Escala estimativa de opinión ante la actividad. (Anexo 17)

CAPITULO III

EL TRABAJO EN EQUIPO CONSTITUYE UNA NECESIDAD.

Organizar a través del Consejo Técnico Consultivo el trabajo escolar con fines colectivamente definidos, propiciando oportunidades de organización horizontal en el desempeño docente, apoyando iniciativas y generando ambientes de trabajo individual y colectivo, para lograr transformar la tradicional función administrativa del director por la del gestor pedagógico como nuevo desempeño hacia una educación de calidad, estableciendo redes de participación entre el total de los de los miembros que integran el quehacer educativo de la comunidad escolar; es surge de la composición de los propósitos planteados al inicio de la investigación obteniendo los siguientes resultados, los cuales fueron subdivididos en los siguientes aspectos:

El Consejo Técnico Consultivo (CTC) propiciador del trabajo democrático y grupal.

Romper con el esquema de ver al CTC como una mera reunión, que se realiza al inicio del ciclo, que solo sirve para llenar un papel que exige la burocracia educativa, que conlleva la asignación de comisiones con títulos difusos y poco concretos, en una primera reunión no fue posible. Los docentes asumieron actitudes que se categorizaron de la siguiente forma: actitudes de pasividad y resistencia, discursos del deber ser y discurso con propuesta.

La objetivación de las comisiones fue realizada en opinión concensada, determinando que se podrías hacer en cada una de ellas. Justa Ezpeleta afirma que si el uso del tiempo, los contenidos y las modalidades de trabajo en los CTC potenciaría su efectividad si se librarán a la decisión de cada grupo, reconociendo que los objetivos ahí expresados son claras consignas generales, para que cada integrante del centro escolar, sepa que es un espacio real para analizar problemas.³³

En la escuela se logró en un primer momento la autoasignación de comisiones, quedando de la siguiente manera: a) Los docentes que asumieron actitudes de pasividad y resistencia se integraron a una comisión de Extensión educativa porque no les presentaba mayor complicación y su plan de trabajo se redujo a los aspectos mínimos reglamentarios sin comprometerse a hacer algo más; b) los docentes que presentan una actitud con discurso del deber ser, se integraron a la comisión de Superación Profesional y en su pan de trabajo buscan en apoyo de personas ajenas a la institución con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales; y c) Los docentes con actitudes de discurso con propuesta se integraron a la Comisión Técnico-Pedagógica, con la clara intención y la firme convicción de mejorar la disciplina, la práctica docente y la intervención de padres y maestros lo cual se refleja en su plan de trabajo.(Anexo 7)

El Consejo Técnico Consultivo (CTC) como fuente de consulta en la toma de decisiones, conlleva a iniciativas, propuestas y compromiso personal.

El fin último del CTC es que los objetivos propuestos sean de carácter colectivo e impacten en el mejoramiento de la práctica docente en el interior de las aulas. “El CTC es un momento de reunión de todos los maestros que tiene un doble carácter: es formal, porque está reglamentado; es colegiado

³³ UPN Organización del trabajo académico. Pág.

porque convoca a toda la planta docente y tiene el propósito establecido de intercambiar sobre asuntos relacionados con la enseñanza³⁴

La conformación del Plan de trabajo en la escuela no es el propósito fundamental del funcionamiento del CTC; pero si es un inicio positivo hacia el trabajo grupal con fines colectivamente definidos. La dinámica de actuación que se presentó en el centro escolar, en cuanto a la puesta en práctica del Plan de trabajo de cada una de las comisiones fue de la siguiente manera:

a) La comisión Técnico-Pedagógica es la que calendariza las reuniones que se consideraron necesarias. Propone una forma de planeación de las clases, reuniendo todas las propuestas con los requisitos que éstas debían contener, siendo la misma comisión la responsable de hacer las sugerencias necesarias para mejorarlas, registrando lo anterior en un formato previamente elaborado donde se registre los requisitos acordados que debe llevar la planeación. (Anexo 18). En un principio, son pocos los docentes que cumplen con los requisitos establecidos; los responsables de la comisión son los que cuestionan, comprometiendo a los compañeros que no cumplieron con lo acordado. En casos como este, el CTC es un auténtico respaldo al trabajo docente y un apoyo a la gestión escolar. Es un punto de partida, el cual el haber puesto a funcionar el CTC significa el inicio de un cambio benéfico para todos.

b) La Comisión de Superación Profesional, integra en su plan de trabajo el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales entre docentes y solicitan el apoyo de personas especializadas en la materia. Después de realizadas las acciones se ve como resultado que por muy preparada que esté una persona ajena a la institución no se logró mejorar las relaciones entre el personal de la escuela. La opinión de los docentes gira en torno a la necesidad de acciones internas para que este aspecto mejore.

c) La Comisión de Extensión Educativa, conforma en su plan de trabajo acciones de las que siempre se realizan por reglamento o por costumbre; sin

³⁴ FIERRO Cecilia, Rojo Susana. "Un encuentro de maestros". Pág. 12

embargo como fue transcurriendo el tiempo y valorando los avances de la comisión Técnico-pedagógica, los integrantes de esta comisión bajan su resistencia al cambio y agregan un apartado a su plan de trabajo, poniendo énfasis en mejorar la disciplina de los niños en el patio de la escuela. Surge la propuesta de conformar un reglamento interno. Para su realización se consulta a los padres de familia, niños y demás personal de la escuela, logrando su aplicación a partir del tercer bimestre del ciclo escolar. (Anexo 19). Los resultados son visibles: la disciplina mejora continuamente. La apretura permite compartir con los maestros la responsabilidad de los éxitos y los fracasos de la escuela. Esto representa un fuerte apoyo a la gestión escolar.

La transformación de la función tradicional administrativa del director, por la del gestor cambia la participación de padres y proyecta a la escuela a la comunidad.

El trabajo con los padres se interpreta desde dos flancos, en interno y el externo; es decir como ven la escuela los que están adentro y como lo hacen los que están afuera.

a) En el interior:

El nombramiento de la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia, puede ser una rutina, igual que en todos los ciclos escolares; pero también puede ser una actividad diferente. Al menos esa fue la intención al solicitar a la Unidad de Atención a Padres de Familia del gobierno del estado, una plática que permitiera conocer a los padres de familia conocer sus derechos y obligaciones. Los resultados no fueron los esperados, solo los padres de familia integrantes de la mesa directiva tuvieron claras sus funciones, para el resto de ellos no supieron dar una respuesta concreta.(Anexo 15)

En un segundo intento de establecer vínculos de comunicación entre padres y personal de la escuela, se invita a los padres a una actividad de tipo

literario, hubo asistencia mayoritariamente de madres de familia. Al concluir con la serie de actividades (Estrategia complementaria 3) se pide la opinión libre. Las opiniones se condensaron en tres aspectos: propósito de la reunión, convivencia entre padres y convivencia entre padres y maestros. Del total de los asistentes el 31% no recuerdan haber tenido una reunión que no fuera para pedir dinero, informar sobre los malos comportamientos de los hijos o para dar las calificaciones de las boletas. El 15 % opina que es difícil la relación con los maestros porque les tienen vergüenza, el 49 % opinó que los padres y maestros deben estar comunicados constantemente y el 5% opiniones diversas.(Anexo 16)

b) En el Exterior.

Una de los requisitos que debe reunir la educación es la eficacia haciendo que la totalidad de los alumnos logren los objetivos propuestos y que todos los alumnos que viven en la zona de afectación de la escuela acudan a ella³⁵. Las estadísticas reflejan que volvió la confianza perdida para algunos padres, para otros la escuela se convirtió en una buena opción para la educación de sus hijos.

	1°. grado	2°. grado	3°. grado	4°. grado	5° grado	6°. Grado
Inscripción Septiembre	44	32	36	15	35	27
Existencia mayo	40	35	39	17	39	28

(Anexo 19)

³⁵ SCHMELKES Silvia. Calidad de la Educación y gestión escolar. Pág. 29.

Los datos muestran baja solo en el primer grado; sin embargo en los otros grupos se observa que los padres de la comunidad vuelven a tener confianza en la institución ya que el 66 % de los alumnos que causaron alta en la inscripción, son niños que habían desertado, buscando otras escuelas y en este ciclo escolar regresaron. Este aumento en la población es muy significativo ya que en el ciclo pasado se perdió un recurso humano por falta de alumnos.

CAPITULO IV.

LOS MAESTROS SI PODEMOS TRABAJAR EN EQUIPO.

El concepto de la función directiva ha cambiado en las últimas dos décadas, de un rol de jefe, en cual dice donde cuando y como hacer las cosas, al del líder, que organiza la escuela a través de propuestas de todos los involucrados en el proceso educativo, con el firme propósito de avanzar a la calidad educativa. El trabajo cotidiano docente y directivo se realiza en el contexto de la escuela Águila Azteca que tiene características específicas derivadas tanto de las disposiciones normativas nacionales y estatales, con una historia muy particular y las características del contexto local donde se ubica.

El cuestionamiento de qué significa calidad educativa y cómo se consigue a nivel macro y micro es un primer paso para llegar a ella, teniendo claro que la calidad en un proceso que no tiene fin. Macro significa encaminar el proceso educativo de los centros escolares hacia en logro de los objetivos del sistema educativo. A nivel micro se entiende como el establecimiento de propósitos educativos del centro de trabajo; es indispensable empezar con los segundos para cumplir con los segundos. Desde la función directiva, la calidad se puede buscar tomando en cuenta la siguiente propuesta en los siguientes aspectos:

- Convencer al personal y autoconvencerse de que la función que desempeña, en este caso el directivo, se puede y se debe hacer de acuerdo a como lo exigen los tiempos actuales, en ambientes más democráticos y de compromiso personal por cada uno de los elementos sin tener que romper con los lineamientos establecidos ya que se contempla como alternativa de eficientización de las relaciones

interpersonales y laborales en favor de una educación de mayor calidad.

- Indudablemente la experiencia proporciona aprendizajes muy valiosos y los directivos a través de su desempeño construyen modelos operativos, pero cuando se carece de la instrumentación empírica, como lo es en este caso, para la presente experiencia, es un camino viable aprovechar los órganos formales y debidamente investigados que existen creados por equipos de trabajo, interesados en buscar nuevas alternativas, que les dieron seguimiento y presentan los resultados de su investigación. En este caso se propone el Consejo Técnico consultivo como un órgano que permite la integración de un trabajo en forma colegiada, que genera compromisos. Lo valioso de este medio de organización depende de la apertura que se le den a las propuestas de los docentes para lograr los objetivos planteados.

El propósito central de la puesta en práctica del Consejo Técnico Consultivo como medio organizativo de integración en equipo del trabajo escolar en forma colegiada y generador de compromisos, con objetivos colectivamente definidos, es el de empezar a demostrar que la función directiva es útil para organizar y administrar, pero no indispensable al momento de operativizar el trabajo colectivo cuando cada quien se siente corresponsable de los proyectos de trabajo debido a su participación desde la fase inicial. Para que se den los primeros pasos concretos hacia la creación de un modelo, no dependiente del criterio bueno o malo de un solo individuo al decidir el futuro de una escuela; si no que este rumbo sea del consenso del grupo se propone lo siguiente.

- Aprovechar los nombres de las comisiones, los cuales son difusos y poco concretos para que sean los mismos docentes los que les den

cuerpo los objetivos que se planteen y las acciones a realizar para su logro.

- El funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo no tiene sentido si no impacta en la práctica docente. Para lo cual se sugiere que en la comisión Técnico-pedagógica la integren los docentes que tiene actitudes de propuesta en la primera reunión colegiada, para que sean ellos mismos los que cuestionen el actuar de los docentes que no estén cumpliendo con los compromisos y los que tengan el registro de los avances.
- En cuanto a las propuestas de mejoramiento profesional no se recomienda recurrir, al menos en este primer momento, a personas ajenas a la comunidad escolar, ya que en las acciones realizadas durante la aplicación de la alternativa, estas no tuvieron los resultados esperados. Es mejor buscar otras opciones para lograr este propósito, como serian los compromisos individuales y colectivos de buscar alternativas ajustadas al contexto y la idiosincrasia del personal, donde cada quien lleve un papel relevante.
- Para cambiar la forma de intervención de los demás actores del proceso educativo, me refiero a los padres y niños, no es suficiente con dar a conocer sus derechos y obligaciones ya que se cae en un sistema totalitario donde todo esta determinado y prescrito sin dar oportunidad a la esencia humana de la lucha por transformar y en un sistema mas abierto, esta relación cambia de negativa a propositiva cuando se ve que del interior de la escuela se refleja en trabajo del personal de la escuela de manera conjunta y en armonía.

CONCLUSIONES.

El Reglamento Interior de las Escuelas Primarias establece que en todas las escuelas del sistema educativo con mas de cuatro maestros se constituya el Consejo Técnico cuya función es consultiva para auxiliar en la dirección de los planteles educativos. La puesta en práctica de este órgano en la institución trajo resultados positivos, mencionados en el apartado "el trabajo en equipo constituye una necesidad", por tanto se considera también indispensable abordar los resultados no esperados

Ante el trabajo en un solo equipo, donde cada uno tuvo funciones específicas, todas encaminadas a propósitos colectivamente planteados y el cuestionamiento de los mismos docentes para aquellos que se resistieron a cumplir con ellas, entusiasmo a los docentes que no habían encontrado apoyo a sus iniciativas, pero a los que cumplieron solo con los lineamientos establecidos por norma o por costumbre, su discurso durante las reuniones del equipo de trabajo no paso del deber ser.

Las prácticas docentes simuladas crecieron en el salón de clases, en el sentido de que los docentes que no se involucraron de lleno en el proyecto de trabajo conformado al principio del ciclo escolar, respecto a la forma de realizar las planeaciones, las evidencias de la práctica en el aula demuestran que poco cambió, solo que cercaron su trabajo el cerrar las puertas del aula.

Las reacciones que se tuvieron, que podrían considerarse positivas, ante la imposición de una decisión vertical por parte de una autoridad superior al docente, tuvo una propuesta diferente para lograr lo requerido. Con esto se deduce que se pueden cumplir con los propósitos del sistema educativo, permitiendo y apoyando propuestas de trabajo de los responsables de los centros escolares: maestros, directivos y padres de familia.

Es recomendable tener presente, que el propósito de transformación, por satisfactorio que este resulte, prevé resistencias naturales y difíciles de vencer debido a que son lastres mantenidos por largo tiempo, incluso considerados idiosincrásicos personales y/o colectivos. Esto no debe vencer al investigador, porque los avances de transformación son lentos, hasta llegar a evidencias claras de un funcionamiento armónico de la escuela cumpla no por coacción, sino por convicción; satisfecho de que la participación de cada uno es importante, desarrollando climas de abierta democracia donde el papel del director queda supeditado a colaborar en una empresa colectiva.

BIBLIOGRAFIA

CAM. Sociología de la Educación. México. 1998.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México. 1993

Diccionario Enciclopédico de México. México. 1996.

RODRÍGUEZ Gómez Gregorio. Metodología de la investigación cualitativa.
Granada. 1999.

ROUSSEAU Juan Jacobo. El contrato social. México. 1993.

SEP. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.
México. 1992

SEP Compendio de actividades del director en primarias. Chihuahua. 1996.

SOLANA Fernando. Historia de la educación en México. México. 1982.

STAKE Robert E. La investigación con estudio de casos. Madrid. 1998.

UPN Curso introductorio a la UPN y a la Licenciatura en Educación Plan 94.
México. 1994.

UPN. Formación docente, escuela y proyectos educativos 1857-1940.
Antología LE 94. México. 1994

UPN. La gestión escolar como quehacer educativo. Antología LE 94.
Mexico.1994

UPN. Hacia la innovación. Antología LE 94. Mexico. 1995.

UPN. Métodos cualitativos de investigación. Antología Maestría. Chihuahua. 1999.

UPN. Planeación, comunicación y evaluación en el proceso enseñanza-aprendizaje. Antología LE 94. México. 1994.

UPN. Instituciones escolares. Antología LE 94. Mexico.1994.

UPN. El entorno sociocultural y la gestión escolar. Antología LE 94. Mexico.1995