



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 042**



LA FUNCIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO DESDE SU IMPORTANCIA TÉCNICO PEDAGÓGICO

FRANCISCO JAVIER CANTO QUIJANO

CIUDAD DEL CARMEN, CAMPECHE, 2013



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 042**



**LA FUNCIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO DESDE SU
IMPORTANCIA TÉCNICO PEDAGÓGICO**

**TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN EDUCACIÓN
PLAN 94**

**PRESENTA
FRANCISCO JAVIER CANTO QUIJANO**

CIUDAD DEL CARMEN, CAMPECHE 2013

DEDICATORIA

A MI FAMILIA:

*Quienes me motivaron para continuar y seguir
adelante, ustedes fueron el motor de mi superación.*

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	5
 CAPÍTULO I: LA ESCUELA PRIMARIA.	
1.1 La escuela primaria y su organización.....	9
1.2 Integración de la plantilla docente.....	10
1.3 Participación de los docentes.....	12
 CAPÍTULO II: EL CONSEJO TECNICO Y SU IMPORTANCIA.	
2.1. Conceptualización de Consejo Técnico.....	20
2.2. Forma de trabajo del Consejo Técnico.....	22
2.3 Integración, participación de los docentes en el Consejo Técnico.....	25
 CAPÍTULO II: LA FUNCION DIRECTIVA Y EL CONSEJO TECNICO.	
3.1 Concepto y funciones tradicionales del Director de educación primaria.....	30
3.2. Formación del Director.....	31
3.3 Gestión escolar y liderazgo directivo	35
 CONCLUSIÓN.....	 44
 BIBLIOGRAFÍA.....	 47

INTRODUCCIÓN

Amplios sectores de la sociedad cuestionan la presencia e importancia de la escuela pública en el contexto municipal, estatal y nacional, los cuestionamientos provienen mayormente por los bajos resultados evaluatorios, que incluye la cobertura, infraestructura, la presencia de nuevas tecnologías en el aula, avances de las nuevas teorías de la enseñanza, el aprendizaje, la resistencia a la profesionalización por parte de los maestros, inercias directivas y de actuación docente, principalmente; en forma gradual la modalidad de la escuela particular viene siendo más aceptada.

La globalización afecta las esferas económica, cultural y de la información; la movilización creciente de las personas, la presencia de la revolución en los medios de comunicación, la penetración de la informática en la vida cotidiana y en el mundo del trabajo, representan para la escuela pública un reto y una oportunidad. Lo grave es que actualmente se observan y contabilizan serios problemas de integración social, conflictos, aumento en el desempleo, la erosión de los valores morales, la dificultad para socializar a los niños, etcétera. En consecuencia, es urgente que la educación se innove para no reforzar los sentimientos de incertidumbre y pesimismo. Recordemos que la esperanza de la sociedad, niñez y juventud está ligada a la educación que es considerada como instrumento principal del desarrollo de la humanidad.

Para transformar la educación es necesario que el docente eduque, facilite, guíe, evalúe pero que también demuestre su capacidad de desarrollarse, de participar en los cambios de su escuela, de hacer a su institución más diligente, más efectiva. No sólo debe facilitar el aprendizaje, es importante que favorezca la formación del ciudadano y su integración activa a la sociedad, desarrollar la curiosidad, el pensamiento crítico, la creatividad, la iniciativa, la autodeterminación. El papel del maestro es ya muy complicado, debe facilitar el aprendizaje, ser un agente de socialización, ser un guía moral y pedagógico que permita al educando orientarse en el mundo de la información y de valores diferentes.

La formación escolar se produce en un lugar determinado que es la escuela y en dos espacios diferentes: a) el de los contenidos y prácticas deliberadas que se dan en los planteles escolares y que se expresan en los Planes y Programas y materiales de estudio, y b) el del aprendizaje implícito que se da a partir de las relaciones, de las jerarquías, de las prácticas dentro de los ambientes institucionales. Lo grave es que cuando estos dos elementos no coinciden no se dan efectos educativos de calidad, particularmente en el ámbito del ejercicio del pensamiento y de las formas de la conducta personal.

En realidad, se sigue observando que las condiciones de vida y del desempeño profesional de los maestros no corresponden a la importante y significativa tarea que deben cumplir. Por tales razones es urgente hacer de la educación una prioridad en todas las fases del desarrollo y no se deben escatimar esfuerzos. Rescatar del olvido al Consejo Técnico y organizarlo en la escuela es una de las posibilidades pedagógicas más factibles. El liderazgo directivo tiene que estar presente y transitar en las nuevas propuestas de la gestión escolar que la educación sugiere.

El Consejo Técnico constituye el órgano académico de mayor importancia de las escuelas, permite el tratamiento de los contenidos del Plan y Programas de estudio del nivel, la organización, la planeación didáctica, sus fortalezas, debilidades. La toma de decisiones para las variantes y tipos de evaluación. El análisis de resultados de la aplicación de programas y calidad educativa es parte de la gestión educativa que en el seno del Consejo Técnico se desarrollan por medio de las sesiones correspondientes. La calidad organizativa permitirá la oportunidad de que en las aulas se logren aprendizajes de calidad.

El capítulo I de la tesina lleva por nombre “La escuela primaria”, inicialmente se mencionan los conceptos de escuela, de gran importancia la integración de la plantilla docente, ya que de la conformación dependen generalmente los resultados educativos del plantel. De inmediato se abordan las diferentes modalidades de participación de los maestros en los asuntos de vida de la institución y las consecuencias de la rutina e inercia profesional.

La vida académica de las escuelas primarias tiene que ser normada a través una organización profesional y por conductas auténticas que tiendan a mejorar la dinámica de la cotidianeidad de la práctica docente. El capítulo II “El Consejo Técnico y su importancia” enmarca la presencia de conceptos afines; se enfatiza el número de figuras y el rol que cada uno de ellos deberá desempeñar, prosigue la forma de trabajo del Consejo Técnico, mención específica se otorga a la integración, participación de los maestros en el máximo órgano académico de la institución.

El contexto educativo, por sus características ha desvalorado, minimizado la importancia del rol y la actuación directiva, también ciertos docentes que han ocupado esta posición la han denigrado con sus vicios, ventajismo, nepotismo y demás actos oportunistas que solamente satisfacen intereses personales o de cierto grupúsculo. El capítulo III “La función directiva y el consejo técnico” ofrece los diferentes conceptos y funciones tradicionales del director de educación primaria. Es de señalarse también, la formación del director, sus limitantes, el desinterés que lamentablemente existe. Finalmente se conceptualiza la gestión escolar y el paradigma más actual que se espera de un director: el liderazgo educativo en el consejo técnico y en el contexto educativo.

CAPÍTULO I
LA ESCUELA PRIMARIA

1.1 La escuela primaria y su organización.

La escuela o centro escolar, es aquella institución social encargada del proceso de enseñanza y aprendizaje, apoyada en planes y programas de estudios, otros materiales. Creada por la necesidad de completar la acción educativa de la familia y de generar las competencias intelectivas, habilidades, destrezas, para que niños, niñas y jóvenes puedan incorporarse a la comunidad.

Las escuelas son parte del Sistema Educativo Nacional administrado por el Estado. Actualmente con los Acuerdos y Alianzas participan también elementos del sector privado; y están organizados en ciclos, niveles, a partir de cuatro categorías básicas: preescolar, educación especial, primaria, secundaria. Se agrega que el nivel preescolar y primaria atienden las modalidades: indígena, regular, multigrado. El nivel secundaria está organizado en: técnicas, generales, telesecundaria.

En la escuela actual, participan los docentes que específicamente “enseñan”, los alumnos que “aprenden”, los directivos que “dirigen”, coordinan y cuidan la disciplina, los auxiliares que cumplen con la limpieza, acomodo físico y demás; los padres de familia que “acompañan” el proceso educacional de sus hijos. La estructura inmediata superior lo conforman los Asesores Técnico Pedagógicos, Supervisores, Jefes de Sector, y las variantes de la Secretaría de Educación del Estado.

Actualmente todos saben que las escuelas centran su atención en educar para la democracia, para formar ciudadanos comprometidos, críticos con sus conciudadanos y con el país en el que viven y con sus instituciones de gobierno. Ha pasado de ser un centro de “transmisión” de información a ser un centro de formación del alumno en su integralidad, científica, cultural, moral, social, política.

En el interior de la escuela se desarrolla la actuación del profesorado, los directivos, de acuerdo a la Política Educativa vigente, la modalidad de prestar servicios educativos, el cumplimiento de la legislación educativa. La dinámica magisterial

genera las conductas cotidianas y lo inevitable las conductas rutinarias que afectan inmediatamente el proceso de enseñar y el de aprender.

Diversas influencias convergen en la escuela, es posible citar las de índole: partidista electoral, religiosas, económicas, de clase, de organización sindical y de otras preferencias. También ingresan al contexto los programas de otras instituciones tales como las del sector salud, empresas, etcétera, que moldean la “vida” docente, los tiempos de organización y desarrollo efectivo de atención académica.

La tipología docente con sus desempeños, aciertos, vicios, traen como consecuencias diversas resistencias “al cambio” en los rubros de: capacitación, actualización, profesionalización, y no es posible olvidar el de la organización y participación escolar en el interior del Consejo Técnico.

1.2 Integración de la plantilla docente

La relevancia de la educación es un asunto complejo. La complejidad se manifiesta porque por un lado los individuos tienen necesidades sociales y que muchas de ellas deben ser atendidas por los servicios educativos en el sentido de proporcionar las competencias para satisfacerlas; y por el otro lado existen las necesidades de la sociedad de las cuales varias de ellas son planteadas por función o como exigencia del servicio educativo. Se agrega a lo difícil del proceso cuando se define que la educación es un servicio que trabaja en el presente y para el futuro, es decir, el servicio educativo debe atender las necesidades sociales que le atañen del presente, pero también debe proporcionar los elementos para que las necesidades sociales del futuro, tanto del individuo como de la sociedad, tengan posibilidades de ser satisfechas.

El concepto de relevancia plantea un listado de retos con diversas características entre las cuales en forma se destacan los procesos de reformas, el comportamiento

del maestro dentro del aula y en la escuela, la formación, actualización del docente y la organización de la escuela.

Es del conocimiento general que las plantillas docentes de las escuelas primarias están conformadas por diversas generaciones de educadores, es decir, se observan en servicio profesores que fueron formados por los planes de tres años, cuatro años, con bachillerato pedagógico y licenciatura educativa, con licenciaturas equivalentes, maestrías; las edades por lógica son diferentes, los desempeños de responsabilidad, ética, moral, también son diferentes.

Tradicionalmente las plantillas docentes se integran por las decisiones del supervisor en turno, en algunas ocasiones por designación sindical. Al respecto existen dos vertientes: la primera es la que recorren los maestros de reciente ingreso a la zona escolar y son comisionados de acuerdo a las necesidades de las escuelas. La segunda es cuando ya en servicios y por intereses personales los docentes se movilizan a diferentes escuelas hasta ubicarse temporalmente en alguna; en consecuencia, las plantillas docentes no son seleccionadas por los directivos, se conforman por diversos movimientos, son autorizados por diferentes autoridades y obedecen a todo tipo de intereses (administrativos, sindicales, "cuotas de poder", "pago de favores", etc.). Es de imaginarse que los niveles de responsabilidad, contrato moral y profesionalismo son diferentes. Se agrega que los directivos por tradición también se designan por su antigüedad y a veces no por consenso escolar sino por los años de servicio que el candidato tiene en su totalidad. Las complicaciones no se dejan esperar, la práctica docente es dispersa, aislada, el desarrollo de los problemas materiales, académicos, profesionales matizan la cotidianeidad del plantel hasta observar la rutina. Todos se defienden de todos y que los problemas los resuelvan quien los tenga.

Las implicaciones educativas de las necesidades sociales exigen reformas, pero no solamente curriculares, exigen sobre todo una profunda transformación de la práctica educativa de los docentes, de la función de los directores, de la organización de las escuelas, de manera que se transformen también las oportunidades de aprendizaje

de los alumnos al interior del aula y de los espacios educativos en general, es para destacar que "...la situación de nuestro país, en lo que respecta al rendimiento de su sistema educativo, deja mucho que desear si hacemos caso de los indicadores internacionales de resultados y los comparamos con los de otros países socios pero también competidores. Aunque es de reconocer el esfuerzo de escolarización que se ha efectuado en la última década para satisfacer las demandas de la población, lo cierto es que, desde hace algún tiempo, escolaridad ha dejado de ser sinónimo de educación y, a partir de ahora no lo será nunca más." (López;1997:34).

Se requieren colectivos de docentes de calidad para formar alumnos de calidad, es realmente la consigna de la sociedad actual.

1.3 Participación de los docentes

Tradicionalmente se prioriza el proceso curricular para cumplir con la misión que la sociedad tiene determinada a la escuela. La escuela es la institución encargada de enseñar, formar valores de los niños en edad escolar. Los aprendizajes a lograr deberán permitir la oportunidad de aprender a aprender y el aprender en forma permanente para actuar con propiedad en la sociedad actual.

La reestructuración de las escuelas y de la vida escolar es fundamental, pero, se ha trabajado poco en este proceso, lo único que se puede enunciar es que existe la conciencia de la necesidad de hacerlo. La escuela como microsociedad que educa, ha de ser transformada de manera tal que su organización y su vida cotidiana forme a los alumnos en el mismo sentido, pero con otros medios que le son propios.

Dicha reestructuración incluye un trabajo colegiado por parte de los docentes, así como una vinculación más estrecha con los padres de familia y con la sociedad. "La aspiración del sistema educativo mexicano es que todos los niños y jóvenes del país aprendan en la escuela lo que requieren para su desarrollo personal y para convivir

con los demás; que tengan las mismas oportunidades de cursar y concluir con éxito la educación básica y que logren los aprendizajes que se establecen para cada grado y nivel educativo. La mejora de las prácticas educativas de maestros y directivos es un elemento indispensable para alcanzar esa aspiración...”(SEP-Pronap;2005:3).

El conocimiento está comprometido con la verdad y, en consecuencia, si el proceso de enseñar y aprender fuera bien realizado, llevaría a la formación de valores. Además de eso, en la escuela, la organización de la enseñanza, adecuadamente realizada, sería ante todo un proceso colectivo en busca del conocimiento, lo que haría de ella un espacio social significativo de relaciones y convivencias. Las experiencias compartidas, de las participaciones entre los maestros llevará el desarrollo de la solidaridad, de la tolerancia y aceptación de puntos de vista diferentes.

Los tipos de conocimientos y habilidades que actualmente son muy necesarios no han sido incorporados a la lógica del sistema educativo. Es notable la ausencia de reflexión, conocimiento, manejo de los conocimientos. Una mejor comprensión de los procesos de enseñanza y aprendizaje permitiría revisar los métodos memorísticos que predominan. En otras palabras, una mayor conciencia de sus capacidades cognoscitivas es indispensable para los maestros a fin de poder detectar sus propias actitudes y limitaciones, así como las de sus alumnos, es urgente que la participación del maestro sea realmente profesional, que demuestre su capacidad de innovación y calidad en sus resultados educativos.

Los docentes son quizá el elemento clave de la calidad; pero, existen aspectos que finalmente determinan la participación, organización y resultados. Uno de los principales es la experiencia docente, por otra parte se menciona la estabilidad del docente en la escuela en la que se encuentra trabajando; la segmentación del mercado de trabajo, el origen de los maestros; la formación de los maestros también difiere significativamente; la calidad de vida de los docentes; no hay que olvidar la

asistencia y profesionalización de los maestros. El contexto es a considerarse para la equidad de las oportunidades educativas.

Para el desempeño profesional de los maestros se han identificado cuando menos cuatro grandes problemas: el acceso a los primeros puestos de trabajo de los nuevos docentes, el individualismo y el aislamiento en el cual los docentes se desempeñan, la carrera profesional de los docentes y, finalmente la participación de los docentes en las decisiones educativas. (Ferry; 1997:34).

La transición de la formación inicial al desempeño profesional es un momento significativo en el proceso de construcción del docente. Los primeros puestos de trabajo (unidocente, bidocente con dirección comisionada, tridocente, hasta profesor de grupo de escuela semi-urbana o urbana, etc.) tienen una importancia fundamental en la definición del estado de desempeño y en el futuro de la carrera profesional. Los maestros más jóvenes, por lógica menos experimentados encuentran y son enviados en sus primeras oportunidades de trabajo a escuelas de zonas marginales, donde los recursos disponibles son limitados o inexistentes y donde la población escolar requiere de atenciones pedagógicas muy eficientes. La realidad demuestra que los incentivos para desempeñar los roles no son atractivos, y a pesar de existir estímulos los docentes prefieren abandonar lo más rápido posible esas escuelas y buscar condiciones más favorables de trabajo. Lamentablemente el costo de la rotación de los profesores y de la limitada experiencia a demostrar provoca tasas de reprobación y deserción escolar. Sería importante establecer medidas que permitan mejorar la formación docente ya sea por medio de mecanismos de acompañamiento académico o tutoría profesional.

No se puede evitar reconocer el individualismo con el que realiza su tarea el docente, y vaya que este es uno de los obstáculos más importantes para el desarrollo de una cultura de participación y técnica común. Para esta conducta profesional se mencionan diversos factores que explican el comportamiento, en primera instancia se cita el modelo de organización del trabajo escolar, que no estimula la discusión en

equipo ni la corresponsabilidad de los resultados y al final obliga al maestro a enfrentar en términos “privados” la solución de los problemas que plantea. Existen altos niveles de individualismo en la escuela y es asumido por los docentes como una expresión de autonomía profesional. La autonomía, se debe entender como el aislamiento y reducción del ámbito profesional al salón de clases, desafortunadamente tiene efectos muy negativos ya que empobrece tanto las posibilidades de desarrollo profesional del maestro como de los resultados de aprendizaje de los alumnos. Aislarse afecta las diferentes etapas del desarrollo de la personalidad, las capacidades personales para enfrentar y resolver los diferentes aspectos y problemas del trabajo institucional ya sea para la gestión, negociación, enseñanza, evaluación, investigación.

El docente aislado en el contexto de la escuela es el que no demuestra compromiso didáctico con los alumnos, no planifica las sesiones, improvisa, no aplica las teorías sugeridas para la enseñanza, evita los enfoques de las asignaturas, por lógica no se presentan materiales didácticos, considera a la tecnología educativa y computacional como enemigos, cuando los utiliza determina su radicalismo, por ejemplo: “que la computadora, e Internet lo hagan todo”. Al evaluar no se apega a la literatura actual y prácticamente termina “regalando las calificaciones” según sus creencias, es decir, otorga notas evaluatorias favorables a todos sus educandos y se evita problema con los padres de familia. Decide que el espacio del aula es de su propiedad y que en el salón de clases la única autoridad es el maestro. Sistemáticamente rechaza o sabotea las indicaciones, sugerencias, actividades organizativas del director de la escuela, se integra a grupos de resistencia que se forman en el plantel educativo. Ignora las necesidades académicas, materiales de la escuela, normalmente “deja solo” al directivo. La gravedad se registra cuando el docente rechaza toda innovación didáctica, reforma educativa y evita actualizarse, participar en las evaluaciones establecidas a nivel nacional. (Ducoing;1996:212).

Es urgente atender el ejercicio de la docencia en el concepto de “profesionalismo colectivo”, las reformas educativas en la gestión educativa actualmente tienden a

estimular la autonomía de las escuelas a través de proyectos y desde este punto de vista, introducir el trabajo en equipo y la acumulación de experiencias colectivas. Pero la incorporación de la idea del trabajo en equipo tiene implicaciones importantes sobre las condiciones de trabajo. Una de las posibles alternativas es la formación en servicio sobre la base del establecimiento escolar, es decir, capacitar en la misma escuela pero de acuerdo al diagnóstico y problemáticas que reconoce tener el personal de la institución. Recordemos que tradicionalmente la capacitación en servicio se ha efectuado al margen de la institución donde se desempeña el maestro y se destina mayormente a satisfacer carencias de su desempeño individual, ya sea en asignaturas específicas, especiales o en ciertos tipos de problemas que el profesor enfrenta en su clase. Solicitar, apoyar los programas de capacitación en servicio en las necesidades del establecimiento escolar, con seguridad, tiende a favorecer el trabajo en equipo y la cultura común.

Las oportunidades de desarrollar una buena carrera profesional dentro de la docencia son por lo general muy limitadas. De inicio los puestos más importantes son de inmediato ocupados particularmente por profesiones diferentes a los docentes, por ejemplos: médicos, ingenieros, contadores, psicólogos, etc. La realidad demuestra que al promocionar o mejorar un docente se abandona la actividad específica en el cual la persona ha demostrado sus mejores competencias; por ejemplo: el buen docente debe abandonar el salón de clases para ejercer como director de la escuela o como supervisor, por lógica se pierde la experiencia acumulada del individuo y desfavorece a la institución. Es necesario revisar los niveles de promoción y estímulos para el maestro, estar pendientes de las ofertas de instituciones formadoras y de profesionalización docente.

La participación en las decisiones en los problemas de la escuela son determinados por dos diferentes niveles: el nivel macro educativo, se reconoce por la toma de decisiones de carácter político-general; y el nivel micro educativo, donde se toman las decisiones que mejoran o afectan el funcionamiento de la escuela. En el nivel macro educativo, los acuerdos están destinados fundamentalmente a garantizar la

continuidad de la aplicación de las políticas educativas. El nivel de análisis de la participación de los maestros en las decisiones macro educativas es fundamentalmente sociopolítico. Los acuerdos de participación docente en el nivel micro educativo son puramente técnicos, didácticos, pedagógicos, del quehacer docente, autoridad y cultura profesional de los docentes.

La dificultad está en lograr la participación de los docentes, lamentablemente a varios maestros se les olvida que la función de la escuela no es exclusivamente el desarrollo cognitivo de los educandos, sino la formación integral de la personalidad. En el trayecto del ciclo escolar se organiza el Consejo Técnico, se calendarizan las sesiones, se instalan las juntas, se discute lo que no debe discutirse, los acuerdos solamente son tomados, registrados, pero en la práctica no se demuestra nada, el proceso educativo sigue igual o cambia muy poco; la desobediencia administrativa es notable, las sanciones administrativas mediante los descuentos o la aplicación de los reglamentos tensiona el ambiente de trabajo, al cuestionar las necesidades profesionales no se registra ninguna; para finalizar la mayoría de los maestros que integran la plantilla docente no se interesa y/o participa en las oportunidades de actualización y profesionalización docente. Al sugerirles que se solicitará acompañamiento académico en la escuela por personalidades externas la negación es unánime. “El acompañamiento académico es la asesoría calificada que se brinda a los maestros y colectivos docentes para desarrollar con éxito sus procesos formativos.” (SEP-Pronap;2005:5). Actualmente el Programa Nacional para la Actualización Permanente para Maestros en Servicio (PRONAP) por medio de los Trayectos Formativos que diseña el colectivo de la escuela, tiene la oportunidad de registrarlos y recibir materiales, personal académico, ingreso a programas de formación y la asistencia de asesores académicos para subsanar, desarrollar, atender las necesidades profesionales de los maestros en la misma escuela. Específicamente se le denomina Trayecto Formativo a la “integración de programas de formación continua realizada por las autoridades educativas estatales, las instituciones de educación superior o los propios colectivos docentes, con el fin de que los maestros puedan organizar su desarrollo profesional durante el lapso que

sea necesario sobre una temática o un conjunto de problemas educativos.” (SEP-Pronap, 2005:4).

Normalmente los problemas son resueltos por el directivo, la plantilla no se involucra, apenas la inercia permite la rutina diaria. La realidad es compleja.

El análisis del rol y participación docentes pone de manifiesto la enorme complejidad de los problemas y la necesidad de enfrentarlos con verdaderas estrategias y no con políticas parciales. Urge aplicar argumentos de gestión escolar, organización escolar, redimensionar la profesión docente.

CAPÍTULO II
EL CONSEJO TÉCNICO Y SU IMPORTANCIA

2.1 Conceptualización de Consejo Técnico

Los procesos de gestión interna en las escuelas son de enorme importancia, las reuniones de maestros juegan un papel importante también para observar y registrar el alcance educativo que tiene el trabajo de un grupo de profesores cuando llega a conformarse como un auténtico equipo de trabajo. El espacio para reunirse es el Consejo Técnico.

Lamentablemente la reglamentación que se tiene actualmente sobre el Consejo Técnico se elaboró muchos años atrás, específicamente la elaboró la SEP y la última modificación realizada fue en el año de 1982 y en varios sentidos no responde ya a la nueva visión de la escuela.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica señala en una parte de sus contenidos que es necesario fortalecer la capacidad de organización y participación en la base del sistema, es decir, en la escuela misma, con los maestros, los padres de familia y los alumnos.

El Reglamento Federal de la SEP, modificado en 1982 señala que el Consejo Técnico es un órgano interno de la escuela que apoya a la dirección del plantel a través del análisis y recomendaciones de los asuntos técnico-pedagógicos que se ponen a su consideración. Al director le corresponde el cargo de presidente del CT, los de secretario y vocales se eligen por votación. Se tiene determinado que el director tiene que organizarlo al inicio del ciclo escolar y se reúnan en sesiones ordinarias de CT el último viernes de cada mes, después del recreo. Para las escuelas con más de doce grupos se propone elegir a un representante por cada grado para asistir a las reuniones. El secretario es el encargado de levantar un acta de cada sesión y en la que se registren los principales acuerdos a los que se llegó.

El Consejo Técnico se define como "... un órgano integrado por toda la planta docente o su representación, presidido por el director y determinado para apoyar su

labor a través de la consulta y tratamiento de temas relacionados con la enseñanza que ahí se realiza.” (Bolívar;2002:17).

Es necesario aclarar que los Consejos de Participación Social no van a sustituir a los Consejos Técnicos; los primeros buscan promover la relación, colaboración entre padres y maestros en la tarea educativa para mejorar su calidad, vinculando y optimizando la relación entre escuela y comunidad.

El Consejo Técnico (CT), recordemos, es un órgano interno de la escuela para la discusión académica entre la planta docente. La normativa define al CT como lugar para intercambio académico, y se tiene que procurar que no solamente sea para consulta del director, sino para todos los docentes y que se llegue a resoluciones que beneficien la enseñanza.

El Consejo Técnico está reglamentado para cumplir una misma función para todas las escuelas, pero las formas de organizarlo varían de escuela a escuela. La realidad en el contexto es otra. El Consejo Técnico no es un espacio abierto donde los maestros expresan lo que saben, lo que piensan e incluso lo que sienten. No se exponen temas orientados a mejorar la práctica docente, al contrario se priorizan temas administrativos, se vuelven momentos para informar, organizar asuntos y eventos o simples trámites burocráticos; de pronto se orientan hacia las relaciones interpersonales, es decir, para ventilar problemas personales, sindicales, laborales que existen. Se “maquilla” o se ignora la realidad educativa del plantel y no se buscan respuestas de manera colegiada. Lo más grave, se ignora al CT, es tratado en ocasiones como el espacio para firmar papeles sin reunirse, como un requisito de la administración, solamente es importante llenar el formato de las actas. Desafortunadamente el CT no existe en la práctica, y no cumple ninguna tarea en la escuela.

Falta reconocer que las escuelas efectivas son organizaciones para el aprendizaje, con maestros y directivos que de inicio continúan aprendiendo, manteniéndose “al

día” de las teorías educativas, de sus asignaturas, de los adelantos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, pero lo más importante, por medio del trabajo colegiado existente en el Consejo Técnico, se van incorporando los adelantos en la comprensión de la práctica docente efectiva.

La necesidad de que las escuelas, por medio de los Consejos Técnicos, se conviertan en organizaciones para el aprendizaje es cada vez más importante, dado el ritmo del cambio social y educacional. Actualmente, los programas de profesionalización docente, a través de los CT desarrollan procesos de formación, el recinto de la escuela es el lugar idóneo para que el profesorado aprenda y que finalmente cumpla procesos de mejorar la enseñanza en el aula. La oportunidad de la planeación colegiada y colaborativa son de gran valor en la organización escolar.

2.2 Forma de trabajo del Consejo Técnico

En la práctica rara vez el Consejo Técnico funciona como el órgano de consulta que los maestros esperan tener en su escuela; comúnmente no son más que un simple trámite, una reunión informativa, social o el momento para ventilar diferencias. El espacio y la importancia del CT no ha sido ganado todavía para los maestros ni por los maestros, la pobreza organizativa, la dispersión, y la tolerancia pasiva frente a un espacio que podría llenarse de sentido afectan, en consecuencia, hay un sentimiento de incomodidad de muchos maestros y lo consideran como pérdida de tiempo.

Se olvida que la experiencia de los maestros puede llegar a formar un auténtico equipo de trabajo que discute, reflexiona, analiza y modifica cuando es necesario, algunas formas de trabajo que en la práctica parecen poco adecuadas.

El Consejo Técnico es la expresión del quehacer pedagógico, es también un detonador de cambios. Entre sus posibilidades se considera la oportunidad de innovar y acrecentar el interés por mejorar la calidad del proceso educativo en la

escuela. Corresponde a los docentes y al director que el CT aporte en los dos aspectos siguientes:

1. El apoyo al trabajo docente. Se logrará mediante la función de actualización para cada uno de los maestros en su propio lugar de trabajo.
2. El apoyo a la gestión escolar. Permitirá mejorar la organización de la escuela.

Si el CT es orientado hacia la dirección ya mencionada, con seguridad habrá de influir en varios comportamientos en la escuela, por ejemplos se mencionan: a) La forma de ejercer la autoridad en el Consejo Técnico y en la institución. Se permite el espacio para la discusión y el abrir oportunidades de participación de los maestros en la toma de decisiones sobre cuestiones relacionadas con la enseñanza. b) Priorizar la importancia técnico-pedagógica del trabajo docente a favor de las actividades que se realizan en la escuela. c) Optimizar las formas de entender y de relacionarse con el medio social de los alumnos y la integración de la planta docente y su sentido de pertenencia a la escuela para establecer las posibilidades de acción conjunta.

Se ha comprobado que la integración y operatividad correcta de un Consejo Técnico permite construir una escuela más autónoma, mejor preparada para dar respuestas a sus propias necesidades, hacia adentro y hacia afuera. Es verdaderamente urgente rescatar al CT del formalismo y la dispersión, es necesario que sea el espacio real de intercambio académico en la escuela. (Mahieu;2002:69).

Para optimizar la organización y el trabajo del Consejo Técnico tienen que cumplirse diferentes condiciones, una de ellas es el de contar con tiempos suficientes dentro de la jornada escolar, se ha demostrado la insuficiencia de las dos horas mensuales que el reglamento determina y no permite profundizar la discusión de los temas. Otra condición es la de mantener la periodicidad de las reuniones para favorecer la continuidad en las discusiones o en las tareas acordadas.

La postura de sostener la necesidad de aumentar los tiempos del CT tiene que ser complementada por la presencia de un buen proyecto de trabajo claro y definido, se tiene que considerar el hecho de que para muchos de los maestros ésta es la única oportunidad de reflexión y actualización con que cuentan, ya que tradicionalmente se tienen los tiempos llenos con otras actividades.

Es necesario sugerir que los colectivos de maestros eviten la polémica de la asignación o no del director de la escuela como el presidente del CT, se ha comprobado que muchos directores han encontrado las formas de alentar la participación de los maestros y enriquecer en la práctica la reglamentación vigente. El protocolo de las sesiones es muy importante y no debe evitarse; la elaboración de las actas es un valioso auxiliar del grupo, debe considerarse como el registro vivo del proceso de discusión, la memoria del trabajo realizado y puede ayudar a recordar lo tratado y reconstruir el avance del grupo. El esfuerzo debe mantenerse por todos los participantes para lograr el clima de diálogo y la toma de acuerdos. Lograrlo compromete no solo resolver una serie de cuestiones operativas, sino de modificar de fondo las actitudes hacia los compañeros, las autoridades y el espacio común de trabajo.

El diálogo es el resultado de una disposición actitudinal favorecida por el ambiente de trabajo, pero es también el punto de partida para iniciar un proceso de entendimiento racional, que constituye un aprendizaje.

Se ha demostrado que el establecimiento de un trabajo compartido sólo es posible a través del diálogo, que es la conducta a través del cual se pueden esclarecer los problemas, definir objetivos y soluciones realistas en torno a los cuales se determinan los esfuerzos y se estructuran las acciones académicas.

En la discusión se debe procurar que se logre: definir con precisión el punto a debatir, dar oportunidad a que cada quien exponga su punto de vista, y sus razones para sostenerlo; analizar las ideas en forma ordenada y otorgarles la validez

correspondiente; finalmente, formular preguntas para aclarar las dudas que se tengan.

Lograr todo lo anteriormente expuesto es un verdadero desafío para los procedimientos de trabajo en Consejo Técnico. Se tiene que demostrar que no es una simple reunión de intercambio, es una verdadera oportunidad sistemática de reflexión y actualización de los maestros, es decir, un auténtico espacio colectivo de aprendizaje.

2.3 Integración, participación de los docentes en el Consejo Técnico

El Consejo Técnico no es un espacio que por arte espontáneo existe, hay que construirlo. Darle propiedad y contenido es responsabilidad, resolución de cada escuela y es posible con la participación del director y de los maestros. Es importante considerar que poner a funcionar un CT compromete dos tareas exigentes que a pesar de darse estrechamente ligadas en la práctica, son distintas. Una de ellas es: conformar a la planta docente como equipo de trabajo que participa en la organización y tareas tanto del CT como de la escuela. La otra es: abordar la discusión académica, esto es, encontrar las mejores formas para elegir los temas, analizarlos, llegar a conclusiones, entre otras.

No se debe olvidar que cada una de estas dos tareas requiere de la demostración profesional de ciertos aprendizajes, habilidades, y de algunos cambios en la manera de relacionarse o de enfrentar determinadas situaciones por parte del directivo y de los maestros.

En la escuela y en el Consejo Técnico se reúne a maestros que tienen distintas edades, sexos, niveles de escolaridad, intereses e ideologías. Maestros para quienes la enseñanza, los niños, la escuela, significan cosas muy distintas. Además, se

agrega la manera en que se vive día con día la profesión en cada salón de clases permite observar la pluralidad existente en el magisterio.

La tarea de organizar al Consejo Técnico con la participación de todos no es un problema que se resuelva de una vez y para siempre. Por el contrario, se trata de un esfuerzo permanente de todo el grupo por mantener un clima de respeto y apertura que alimente la disposición personal a colaborar en un trabajo común; es muy importante generar una especie de conciencia colectiva que acompaña el trabajo sesión por sesión, que está en manos de cada uno de los maestros participantes y tratar de sostener el esfuerzo. En otras palabras, la disposición personal, el ambiente de trabajo y la metodología son indispensables para que funcione el Consejo Técnico en la escuela.

La disposición al diálogo es una conducta y una constante de gran importancia a la que todos los maestros deben comprometerse y será fortalecida en la medida que se demuestre tener la seguridad de que es posible hablar sin ser criticado, mal visto o censurado por lo que se va a decir; sentir que uno tiene algo que puede aportar a los demás y también que puede aprender de los otros; tener una mínima garantía de que el espacio del CT es creíble o tiene sentido; finalmente, ganas y gusto por participar y hacerlo.

Para una correcta disposición al diálogo se destacan las actitudes individuales; el clima de trabajo en la escuela y que debe construirse diariamente en las relaciones directivo-maestros, maestros-maestros, maestros-alumnos, padres de familias.

El Consejo Técnico posee un marco institucional ya que no es un órgano aislado sino que se encuentra inmerso en la vida cotidiana de la escuela. Además, se ha comprobado que por la formación profesional que los maestros tienen por lógica saben muy bien cuáles son los problemas más importantes que aquejan a la escuela y son mayormente capaces de precisar planteamientos de hacia dónde se debe orientar el cambio para optimizar la calidad de la educación, el desafío es lograr que

participen. Es realmente difícil construir un sentido de trabajo colegiado y un ambiente de compañerismo, comprobado. Desafortunadamente, en la escuela se ha privilegiado, permitido la actuación individualista y aislada de los maestros en las aulas, en consecuencia, las dificultades son íntimas, y las problemáticas de la escuela son de la incumbencia del director. Esto se manifiesta cuando se requiere de un trabajo de equipo y al solicitarlo se observa poca práctica y disposición para hacerlo. (Pascual;1992:49-50).

La falta de disposición y un ambiente propicio para el diálogo puede generarse por diferentes causas, se pueden citar el manejo de la autoridad, relaciones de indiferencia entre los maestros, rivalidades, conflictos que tienen distintos orígenes (intereses personales, posiciones políticas, diferencias ideológicas, jerarquías, méritos, etcétera).

Ante todo lo mencionado es necesario generar la disposición al diálogo, la habilidad para debatir, desafortunadamente no se trata de una cualidad, sino de un aprendizaje. Se tiene que demostrar que se aprende a escuchar, plantear posturas, defender, reconocer la validez de opiniones contrarias, cambiar de opinión si es el caso o respetar legítimas diferencias, siempre y cuando sean fácticas y comprobables.

El Consejo Técnico es una excelente oportunidad de aprender de los otros, de escuchar y de debatir. Si poco se han observado y ejercitado las habilidades señaladas el proceso tomará tiempo y al principio la organización y las sesiones parecerán caóticas. Se sugiere tener calma, la misma práctica aportará los elementos para aprender a dialogar, debatir sin combatir.

Participar en el CT es importante para la vida de la escuela y se tiene que fundamentar, significa entonces que se deben consultar a otras personas, documentarse, escribir, observar, sintetizar. Demostrar integración en el grupo, llegar a un nivel de reflexión que permita que las decisiones no solo sean democráticas,

sino correctas. Una de las pruebas finales de la correcta operatividad del CT es cuando se nota la capacidad de desatar procesos de ida y vuelta: del aula al CT: de la escuela al CT y al revés. Es por ello que un Consejo Técnico funcionando es notable cuando enriquece el trabajo del aula y la vida de la escuela. Cuando lo que se acuerda entre los docentes se retoma en el trabajo diario. Se requiere con urgencia una escuela efectiva, una escuela organizada para el aprendizaje, con maestros y directivos que continúan aprendiendo, incorporando los adelantos tecnológicos y la comprensión de la práctica docente efectiva.

CAPÍTULO III
LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y EL CONSEJO TÉCNICO

3.1 Concepto y funciones tradicionales del director de educación primaria

Conforme a las orientaciones de la Revolución Educativa, de manera convencional se entiende por plantel escolar a la comunidad educativa en donde convergen, participan activa y armónicamente, los educandos, educadores, empleados autoridades escolares y miembros de la comunidad, para lograr por medio del proceso de enseñanza-aprendizaje, los objetivos que se ha planteado el Estado mexicano en materia de educación.

En el área de la educación operan varias funciones, existe la de supervisión, dirección y docencia, mayormente conocida como la de “maestro de banquillo”. No debe existir manera de confundir las actividades entre las figuras; para mayor ilustración se determina someramente que son generalmente consideradas actividades docentes a todas aquellas enfocadas directamente hacia el proceso de enseñanza. Las actividades de los directores de escuelas son tradicionalmente para lograr y afianzar por medio de medidas administrativas la eficiencia de los planteles, ligeras funciones de supervisión y de orientación. En primera instancia se concluye que la función de un director de escuela es triple: docente, administrativa y de supervisión.

Utilizando términos específicos. El director del plantel de educación primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública, es aquella persona designada o autorizada, en su caso, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.

Se determinan varias funciones generales entre las que se mencionan: A) Controlar que la aplicación del Plan y los Programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la Secretaría de Educación Pública.

B) Prever, organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del Plan y los Programas de estudio. C) Dirigir y verificar, dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos. D) Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad. (Gómez;1992:143).

Mediante la consideración de diferentes manuales, reglamentos y diversos documentos generados por la Secretaría de Educación Pública se establecen una serie de funciones administrativas específicas y se clasifican por materias de la siguiente manera: Materia de planeación; Materia técnico-pedagógica; Materia de organización escolar; Materia de control escolar; Materia de supervisión; Materia de extensión educativa; Materia de servicios asistenciales; Materia de recursos humanos; Materia de recursos materiales; Materia de recursos financieros.

También se sugieren las siguientes acciones al director del plantel: corroborar que los maestros a su cargo evalúen el aprovechamiento de los educandos conforme a las normas y lineamientos establecidos. Planear y programar, junto con los docentes a su cargo, la realización de eventos cívicos culturales en los que participen los miembros de la comunidad. Orientar y promover la realización de investigaciones, por parte de los educandos, en relación con algún tema del programa de estudios. Verificar que los docentes a su cargo mantengan actualizados los documentos relacionados con la acreditación de los educandos pertenecientes a sus respectivos grupos.

3.2 Formación del Director

Existen conceptos afines a la función del director de escuela primaria, dirigir significa enderezar, llevar para adelante, hacia objetivos determinados, y administrar indica o quiere decir, gobernar, regir, cuidar, manejar satisfactoriamente los intereses

educativos, con el propósito de obtener el mayor beneficio posible. Administrar y dirigir son en esencia funciones análogas. Realmente el rol y papel principal del director es el de crear las condiciones que permitan a los maestros desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje con eficacia y que se incentive el adelanto educativo. Las condiciones deben reflejarse a los locales, anexos, equipos, Planes y Programas, el material didáctico, los libros de texto, los métodos de enseñanza, aprovechamiento de los alumnos, y finalmente el mejoramiento profesional. Tareas muy complejas.

Toda persona que se relaciona con la educación sabe que no existe en el sistema educativo escuela que se dedique particularmente a la formación de directores para el esquema básico, es la realidad. Las escuelas normales rurales y particulares no desarrollan currículum determinado para crear directores de escuelas.

Estando en el desempeño de la carrera de maestro, a través de los supervisores de zonas escolares y de acuerdo a las necesidades del servicio, se recibe la comisión de director de escuela primaria; normalmente no se cuestiona o diagnostica si existen aptitudes, habilidades, profesionalismo para ser, solamente se designan. Otra forma de asignar a los planteles educativos del nivel primaria los directivos correspondientes es considerando “su antigüedad” en el plantel; y en varios casos por “privilegios sindicales”, “rifas”, etc., es decir, no siempre son los mejores experimentados, los más preparados académicamente, los ejemplos profesionales, quienes dirigen a la mayoría de las escuelas primarias en la región.

Tristemente se reconoce que los directores de las escuelas primarias se forman en su propio contexto, en su misma escuela, a sus creencias e intereses personales o por intereses de ciertos grupos. No existe carrera directiva, ni la obligación de cursar académicamente el puesto, solamente se convoca en la actualidad para el cumplimiento de los concursos de oposición por las claves y se duda de los resultados obtenidos por la injerencia de las instituciones oficiales, también las sindicales. Se agrega que tampoco hay periodos determinados de gestión y/o

parámetros que califiquen la actuación de los directores. Se reconoce la existencia de escuelas que tienen directores con más de 10 años ininterrumpidos de permanencia en el puesto, y no existen formas de retirarlos de la función, se mantienen otorgando favores administrativos, nexos con las directivas de padres de familia a quienes manipulan, creando grupúsculos a su favor en el interior de las instituciones, otorgando favores a las autoridades oficiales, sindicales, etc., y se reitera, no hay forma de sustituirlos.

Los directores, en su gran mayoría, no tienen quien los evalúe en su desempeño educativo, calidad de gestoría, impacto en sus resultados. Tradicionalmente se relacionan con la supervisión escolar correspondiente, participan en la organización de eventos, relleno de formatos administrativos, controlar a los maestros, establecer acuerdos con las directivas de padres; asistir a la escuela, ordenar, recibir, acumular; pero no existen elementos para evaluarlos, se justifican con cumplir en tiempo y forma. Es posible que ante la falta de insumos evaluatorios estandarizados sigan las enormes dudas sobre la organización y excelencia de las escuelas primarias. Es de anticiparse la presencia de excelentes directores y también la existencia de profesionales mediocres.

Es de entenderse que:

... la profesionalización de la función directiva en el dominio escolar es un proceso sincrónico al de consolidación del centro docente como organización, y del que conduce a la sustitución de la figura del profesor tradicional como entidad autárquica y autosuficiente por la más racional y efectiva de equipo educativo, su evolución ha de estar jalonada por cambios que induzcan mayores cotas de racionalidad y de eficacia en la prestación del servicio educativo, y que tendrían que manifestarse, al menos en tres dominios: el de la capacitación de los futuros directores; el de la selección de los profesionales de la dirección; el relativo a la ordenación del ejercicio por los directores de las funciones que le son propias (duración de su mandato, remoción, relaciones con los restantes miembros de la organización, traslados, retribuciones, etc.). (Gómez;1992:25).

Algunas situaciones a las que normalmente se enfrenta un directivo son: a) los maestros no siempre dominan lo que tienen que enseñar; b) los maestros en general no se encuentran adecuadamente capacitados para las prácticas efectivas de enseñanza; c) El uso y aprovechamiento de los recursos, materiales, tecnología, y las experiencias educativas están ausentes en el salón de clases; d) los maestros no le dan importancia a los procesos de razonamiento, solución de problemas y la aplicación del conocimiento a la vida cotidiana; e) los maestros por lo general se encuentran aislados, con poca interacción con los padres de familia, insatisfechos con las condiciones del trabajo docente; f) los maestros no participan en la solución de los problemas que padece la escuela, consideran que corresponde al directivo en turno y a la sociedad de padres de familia. Todas las situaciones anteriormente señaladas son las conductas, necesidades principales que tiene que modificar, solventar un directivo y se reconoce la importancia de una excelente preparación académica para obtener el éxito y la calidad educativa en la escuela.

El Sistema Educativo Nacional a través de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa en mayo de 1992 ha determinado la necesidad de revalorizar y profesionalizar al magisterio. En los últimos años se han desarrollado importantes esfuerzos por la capacitación y actualización docente en todos los niveles; el Programa Nacional de Actualización Permanente para Maestros en Servicio (PRONAP) ha ofrecido diversas propuestas académicas tanto a los directivos como a los maestros. Por medio de los Cursos Nacionales de Actualización se han favorecido a todas las asignaturas presentes en los Planes y Programas de preescolar, primaria, secundaria, por lógica se establecieron condiciones para la evaluación nacional; uno de los aspectos a cuestionar es la no obligatoriedad en la participación, es decir, si el directivo quiere se inscribe, asiste a la asesoría, o estudia en forma autodidacta, sustenta la evaluación, continua profesionalizándose. Es de imaginarse que la cantidad de directivos participantes es mínima, las justificaciones y pretextos si son numerosas. Las oportunidades de formación prosiguen en el contexto educativo nacional, estatal, y municipal; la modalidad actual son los cursos, talleres, diplomados “en línea” o por Internet.

Un buen directivo debe lograr que la escuela trabaje como unidad, en un buen ambiente en el que se comparten metas, todos se responsabilizan por los resultados obtenidos, pero, es necesario valorar la organización y el funcionamiento de la escuela. Los problemas que afectan proceden generalmente de la forma como los maestros se organizan para el trabajo y quehacer docente, la distribución, el aprovechamiento del tiempo escolar, de la forma como el director ejerce sus funciones, de la manera como se desarrollan las reuniones del Consejo Técnico, entre otras. El hecho educativo requiere de forma necesaria, urgente, del liderazgo directivo.

3.3 Gestión escolar y liderazgo directivo

A raíz de las políticas de descentralización educativa se genera un nuevo espacio institucional, la consideración es porque dimensiona la posibilidad de recuperar y reconstruir el sentido y el valor de la vida escolar, en consecuencia, demandará un estilo de gestión diferente y será necesario crear o recrear una forma de hacer escuela que permita generar aprendizajes efectivos para los niños, para los maestros, para los padres de familia y para la escuela en su totalidad, en la jerga educativa a esta nueva modalidad de dirección escolar se le denomina gestión escolar y debe ser entendida como "...un conjunto de procesos, de planes y de acciones de más alto nivel, desde un punto de vista organizativo, que controlan o afectan a la eficacia de los procesos de menor nivel de generalidad, se convierte en condición necesaria de la calidad".(López;1997:37).

La gestión escolar realiza las políticas educacionales en cada escuela, pero es importante adecuarlas al contexto, a las particularidades y necesidades de la comunidad educativa. La gestión escolar puede ser definida como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica a favor de la comunidad educativa. El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar, focalizar a la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños. Sus principales retos son por

lo tanto, dinamizar los procesos, la participación de los actores educativos en la acción pedagógica, para ello es absolutamente necesario que la gestión escolar intervenga sobre la globalidad de la institución; recuperar la intencionalidad pedagógica y educativa; incorporar a los sujetos de la acción educativa como agentes y protagonistas del cambio, y finalmente construir procesos de calidad para lograr los resultados proyectados.

Normalmente en la rutina escolar, se confunde ser director de una escuela con la tarea de crear condiciones para la consecución de objetivos puramente didácticos o la preocupación por obedecer mandatos burocráticos, si al final se procede de tal manera, se descuida enormemente los objetivos de la vida escolar que son muy valiosos. Para el directivo de ahora según el autor Pozner (1997:23), es necesario construir una intervención institucional y se deben considerar las dimensiones: pedagógica-curricular; comunitaria; administrativa-financiera; organizacional-operativa.

La dimensión pedagógico-curricular hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la escuela en la sociedad.

La dimensión comunitaria se dirige a las relaciones entre sociedad y escuela, entre la comunidad local y su escuela, relación con los padres, etcétera.

La dimensión administrativo-financiera atiende el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización.

La dimensión organizacional-operativa, es el soporte de las anteriores dimensiones, es decir, articular el funcionamiento de todas.

Se agrega que la gestión escolar no puede ser una construcción arbitraria y aislada, responde a una organización social y tendrá que darle sentido al proyecto de

transformación de los seres humanos, específicamente a los niños que son el futuro inmediato.

Existe en la actualidad una nueva estructura organizativa de la gestión escolar, se citan: la simplificación, la flexibilidad, la innovación, la comunicación, los méritos, la productividad. (Pozner;1997:47-48).

En forma específica: La simplificación, es una de las características más solicitadas por los directivos, la simplificación de procedimientos administrativos y de los trámites burocráticos, debe de ser una de las características que tipifiquen las nuevas acciones de organización educativa en el futuro y debe ser observable en el aula, la escuela, las dependencias, secretarías. La simplificación debe ser acompañada de un proceso de capacitación a los usuarios de los servicios educativos.

Es necesario que se clarifiquen los aspectos vinculados con la simplificación de procedimientos y debe de ir también acompañada de la definición de las esferas de competencia en cada uno de los niveles organizativos que comprende la estructura de la gestión, entre las cuales se mencionan:

Flexibilidad. Las necesidades de la sociedad actual y los avances tecnológicos demandan una gran capacidad de adaptación; debe tenerse siempre presente la oportunidad de diseñar un sistema organizativo que entre sus mejores características tenga capacidad de adaptabilidad al entorno, por su flexibilidad tiene que responder a aquellas situaciones no previstas o a las demandas de los actores educativos.

Innovación. Son innegables los avances del desarrollo científico, tecnológico, de los avances de la comunicación e informática, los estudios sobre los modelos educativos y otros, en consecuencia, se tiene que ir innovando en los procesos de enseñanza-aprendizaje para mejorar la calidad de la educación, responder al mejoramiento y a

la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje. La innovación tiene que ir acompañada de elementos de transformación tanto de los determinantes del rendimiento escolar, como de los aspectos de tecnología apropiada al mejoramiento del sistema educativo; urge cambiar porque la sociedad actual es muy diferente.

Comunicación. Los conceptos y las dificultades geográficas que se consideraban a las distancias y a la división territorial se han modificado gracias a las telecomunicaciones, al empleo de las redes telemáticas, la mediática. Las facilidades existentes de hoy en día acercan a una nueva dimensión de la gestión educativa. En forma inmediata existirán redes de comunicación entre docentes y de alumnos en todos los ámbitos, los recursos en el aula cambiarán en forma muy favorable para el quehacer docente.

Méritos. Urge que los sistemas de gestión educativa instauren la aristocracia al mérito, al saber, del mejor preparado, de acceso a los mejores servicios; es realmente importante que los cargos de dirección, investigación y planificación educativa sean ocupados por verdaderos maestros y maestras. Si se quiere desarrollar la modernización se tiene que mejorar los procedimientos de selección, de valorización profesional, y se tiene que acompañar con una nueva filosofía de estímulos al educador, la meritocracia educativa.

Productividad. Los resultados educativos son muy bajos y lamentables, la empresa educativa ya no puede seguir haciendo fracasar a los alumnos, se tiene que evitar la repetición, la deserción, el ausentismo, la baja promoción, mínima asistencia, abandono de aulas, las inasistencias de los maestros, son factores que tienen que modificarse. Es de vital importancia formalizar nuevos compromisos entre los sectores sociales, civiles, magisteriales, aplicar las nuevas características de la gestión educativa.

Liderazgo. Para desarrollar el proceso educativo en la escuela primaria se requiere del ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación,

estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar. Lo anteriormente mencionado le corresponde al director de la escuela.

El liderazgo deseado es aquel que supone en su ejercicio la participación sentida, entusiasta, que propicia el interés y cooperación del personal docente a su cargo. Estos rasgos siempre estimulan el trabajo entre los maestros y obtienen la aceptación aquellos a quienes va dirigido.

Lamentablemente el desarrollo del trabajo escolar no siempre se realiza bajo esta orientación, es decir, el director del plantel asume otros tipos de liderazgo, los cuales generalmente propician un ambiente poco favorable para el logro de los objetivos educativos.

Con el propósito de que el director identifique los rasgos de un liderazgo apropiado a su responsabilidad en contraste con otros de tipo negativo, de acuerdo al autor Delgado (1994:98-99), se definen variantes de esta función:

a) Liderazgo autocrático o dictatorial. Se caracteriza porque el líder o directivo, lejos de tomar en cuenta la opinión de los miembros de su grupo de trabajo, impone su criterio mediante órdenes que no admiten discusión, lo que provoca la inconformidad o la pasividad de los maestros o sus subordinados, en consecuencia se afecta totalmente la calidad en el trabajo de la comunidad educativa.

b) Liderazgo pusilánime. Su característica esencial consiste en que el líder o directivo delega todas sus responsabilidades en los demás miembros del grupo, sin dar instrucciones concretas ni tomar decisiones, lo cual provoca un clima de confusión que se manifiesta en complicaciones y desorganización cuando su personal procede a la ejecución del trabajo encomendado.

c) Liderazgo democrático. Entre sus características más importantes se señalan: el líder o directivo trata de concentrar toda la atención en las actitudes e intereses de su grupo de trabajo sin perder de vista los objetivos comunes, a fin de lograr la armonía y participación activa entre el personal a su cargo, lo que se manifiesta en una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo. En consecuencia, resulta conveniente que el director del plantel, en el ejercicio del liderazgo, asuma el tipo que garantice la consecución de los objetivos y las metas establecidas, mediante la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Finalmente se presentan una serie de sugerencias para que el director del plantel ejerza su papel de líder:

a) Identificar las características de los elementos que conforman la comunidad educativa a su cargo; esto le permitirá asumir las actitudes adecuadas con cada uno de los diferentes grupos de trabajo.

b) Fomentar en los miembros de la comunidad educativa el sentido de responsabilidad, a fin de que cumplan con las actividades escolares de su competencia.

c) Promover una coordinación constante entre los miembros de la comunidad educativa para la realización de acciones conjuntas, sin invadir el ámbito de trabajo que cada elemento tiene asignado.

d) Estimular la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de las actividades, para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos educativos.

e) Promover el interés y entusiasmo por el trabajo escolar, con el fin de hacer posible el mejoramiento de la vida escolar, laboral y social.

f) Asumir una posición conciliadora ante las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una mayor atención al comportamiento adaptativo de los elementos de la comunidad educativa.

g) Establecer metas para el cumplimiento de los objetivos educativos, tomando en cuenta las condiciones existentes, determinando lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que debe hacer.

h) Establecer mecanismos de participación, a fin de que se tomen las decisiones mas adecuadas para el desarrollo del trabajo en el plantel.

i) Analizar e interpretar aquellas situaciones que afecten el desarrollo del trabajo escolar, procurando dar solución satisfactoria.

j) Corregir las actividades o prácticas erróneas del grupo de trabajo.

k) Establecer una comunicación abierta y cordial con todos los miembros del personal a su cargo

Con el fin de conocer las necesidades e intereses del personal docente en los planteles, es necesario que el director se vincule con ellos y, conforme a los resultados de sus observaciones, motive su participación y voluntad en tareas de beneficio colectivo. También es necesario que mantenga el entusiasmo, creatividad e iniciativa en el trabajo de todos los elementos de la comunidad educativa.

Bajo esta óptica, la motivación no constituye un procedimiento aislado de la organización y funcionamiento del plantel ni de la asesoría al proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene a su cargo el director del mismo; por el contrario, se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral.

La motivación, en este sentido, se transforma en un factor determinante e indispensable para favorecer y facilitar las acciones del director al frente del plantel.

A continuación, según aportaciones de la autora Contreras (1995:22), se describen un conjunto de sugerencias para que el director motive a los miembros de la comunidad educativa:

a) Concientizar al grupo acerca de la importancia de su labor en la comunidad educativa, para el óptimo desarrollo de los objetivos propuestos.

b) Proponer al personal su cargo la elaboración de programas de trabajo realistas y estimularlos a que se fijen fechas razonables para la realización de los mismos.

c) Proporcionar orientación y asesoría permanentes al personal para que éste logre los objetivos propuestos, con estímulos y respuestas constantes en sus actividades.

d) Hacer sentir al docente, alumnado, trabajadores y miembros de la comunidad que son factores importantes en el desarrollo del proceso educativo.

e) Hacer partícipe al personal de la responsabilidad que implica colaborar en un plantel educativo y de la proyección social que se tiene que desarrollar por medio de éste.

f) Fomentar en los miembros del grupo el deseo de la actualización y superación profesionales, para beneficio de la comunidad educativa.

g) Brindar apoyo y ayuda a los miembros de la comunidad educativa en la solución de los problemas laborales y sociales.

h) Asignar actividades a cada uno de los miembros de su personal, tomando en consideración sus intereses y aptitudes personales.

La importancia del liderazgo de la dirección es uno de los indicadores más claros sobre la efectividad escolar. El liderazgo es necesario para iniciar y mantener el mejoramiento de la escuela. La característica señalada en términos efectivos es por lo general firme, con propósitos definidos y de conductas dinámicas. Otro aspecto del liderazgo firme es la intercesión, la habilidad de mediar o amortiguar los agentes de cambio negativos. También es necesario fomentar la autonomía creciente de la institución, el cambio educativo proviene del interior de la escuela. Para ello existe la compartición de responsabilidades con otros miembros de jerarquía o alto rango, pero de manera más general con los maestros para la toma de decisiones, es urgente lograr la cultura colaborativa.

Una de las acciones fundamentales para que el director del plantel ejerza su liderazgo y estimule las relaciones humanas en la comunidad educativa, la representan las reuniones de trabajo que debe realizar con el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela, la Asociación de Padres de Familia.

La existencia de objetivos, expectativas similares entre los maestros y los padres para los alumnos, permiten mejorar los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje. Se reitera es una fuerza de mejoramiento. Los padres que están involucrados pueden expandir el tiempo activo de aprendizaje de los niños y en caso de que haya dificultades en la escuela, como podría ser en asistencia o comportamiento, están más dispuestos a apoyar los estándares y requerimientos de la escuela. Es de gran importancia reconocer que, las escuelas debidamente organizadas y con éxito seguramente serán aquellas que no sólo involucran a los padres de familias, sino que los apoyan y requieren de su participación.

CONCLUSIONES

La sociedad actual demanda urgentemente al sistema educativo nacional optimizar el servicio educativo que se otorga a los niños. Entre las exigencias se encuentra el cambio de actitud profesional del magisterio, la organización y gestión interna de las escuelas.

Las escuelas primarias conforman sus plantillas con docentes de varias generaciones, edades, planes de formación, y de acuerdo a decisiones administrativo-sindicales, en consecuencia las conductas de compromiso profesional son muy heterogéneas y dispersas.

El maestro siempre ha sido considerado el protagonista principal de toda reforma educativa, sin una verdadera actuación profesional en el proceso enseñanza-aprendizaje los resultados serán comúnmente cuestionables y los individuos demostraran habilidades y competencias deficientes en el contexto social.

Es imperativo revalorar la función e imagen del maestro en el ambiente educativo, para tal fin existen diversos procesos de formación, actualización, capacitación profesional por parte de la Secretaría de Educación Pública. Es necesario incentivar la participación magisterial.

La presencia de diversos intereses (política educativa, política electoral, política sindical, padres de familia, personales, grupúsculos, etc.) que convergen en la escuela primaria determinan que los docentes se aíslen en sus aulas y demuestren un gran desinterés por las necesidades materiales, pedagógicas, de superación profesional, organizativas que existen en el contexto escolar. Otorgan al directivo en turno la responsabilidad total de resolver los problemas que se reconozcan en la institución.

El Consejo Técnico es el espacio académico en la escuela que permitirá a los maestros revalorar el quehacer docente, reconocer sus necesidades de superación

profesional, optimizar los servicios educativos a favor de los alumnos del plantel y permitirá obtener resultados académicos de calidad.

El Consejo Técnico se conforma por un Presidente, Secretario, Vocales, y de acuerdo al número de docentes es posible designar representantes por grados. Es obligatorio que sesionen una vez por mes y desarrollar la sesión académica en un tiempo mínimo de dos horas, lo ideal sería que la sesión ocupe más tiempo. Se espera especial cuidado en la conformación de las agendas y en la redacción de las actas correspondientes.

Realmente es urgente que los directivos actuales organicen en tiempo y forma el Consejo Técnico en la escuela, modifiquen sus conductas de participación, conciencia profesional, reconozcan sus necesidades, problemas internos, y en forma colectiva mediante el trabajo institucional resuelvan las situaciones del servicio educativo.

El director de la escuela es una figura muy importante en el esquema educativo; es el maestro que tiene la responsabilidad de organizar la vida escolar y profesional de la institución.

Desafortunadamente se siguen designando directivos en las escuela “por necesidades del servicio”, mayormente se consideran como requisitos la antigüedad en funciones y en la escuela, por favores sindicales, administrativos, la trayectoria de excelencia profesional prácticamente no interesa en el contexto.

Es necesario considerar que un director efectivo no es simplemente el administrador o maestro de mayor antigüedad, sino que en cierto sentido es un profesionista sobresaliente. Esto implica que se involucra y conoce lo que sucede en el aula, incluyendo el currículo, estrategias de enseñanza y seguimiento del progreso de los alumnos. En la práctica esto implica proveer de varios tipos de apoyo a los maestros, incluyendo tanto estímulos como asistencia práctica.

La formación directiva se realiza en el propio trabajo, no existen escuelas específicas que preparen y egresen directores; a cambio, existen programas educativos que ofertan cursos nacionales destinados específicamente a los directores y propuestas de actualización sustentadas por instituciones de reconocido prestigio nacional en la modalidad “en línea” o mejor dicho por Internet. Falta la participación decidida de los directores.

La tradición directiva se ha modificado, la práctica exige aplicar nuevos conceptos de gestión educativa que centre sus intereses a favor de la generación de aprendizajes de calidad en los alumnos, modifique el contexto escolar y optimice las relaciones didácticas, profesionales de los actores educativos.

Existen necesidades básicas de aprendizaje, para satisfacerlas, es fundamental la innovación educativa, debe ser integral a los nuevos adelantos tecnológicos, mediáticos y acorde a los paradigmas teóricos recientes.

El liderazgo directivo democrático en su práctica inmediata y constante en la escuela permitirá integrar todos los intereses de los actores educativos, mejorar la participación docente en el reconocimiento y solución de problemas que se presenten en la institución. Lo más importante es la gran oportunidad de generar aprendizajes de calidad en los educandos.

Las soluciones a los problemas educativos tendrán que partir del interior de las escuelas, en la capacidad de interacción que se tenga en los Consejos Técnicos, en la investigación educativa propia de los colectivos docentes.

El magisterio mexicano posee la suficiente experiencia y capacidad profesional para modificar la realidad de la educación pública, corresponde a los directivos consolidar ambientes de trabajos favorables, organizados, y con verdaderos proyectos educativos.

BIBLIOGRAFÍA

- ARMENGOL Carme. El trabajo en equipo en los centros educativos. Barcelona, España. Impresión: R.G.M., S.A. Julio de 2002.
- BALL Stephen J. La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Barcelona, España. Ediciones Paidós Ibérica. S.A. 1994.
- BOLÍVAR Antonio. Cómo mejorar los centros educativos. España. Editorial SÍNTESIS. S.A. 2002.
- BONALS Joan. El trabajo en equipo del profesorado. Barcelona, España. Editorial GRAÓ. Abril 1996.
- CONTRERAS de Wilhelm Yolanda. Trabajo social de grupos. México, D.F. Editorial Pax México. Agosto 1995.
- DELGADO Manuel Lorenzo. El liderazgo educativo en los centros escolares. Madrid, España. Editorial La Muralla. S.A. 1994.
- DUCOING Watty Patricia. *et al.* Sujetos de la educación y formación docente. México. Doble Luna, Editores e Impresores. S.A. de C.V. Febrero de 1996.
- FERRY Gilles. El trayecto de la formación. Los enseñantes entre la teoría y la práctica. México, D.F. 1997.
- GÓMEZ Dacal Gonzalo. *et al.* La dirección, factor clave de la calidad educativa. Bilbao. España. Ediciones Mensajero, S.A.U. Julio 1992.

- IMMEGART Glenn. *et al.* Formación de directores de centros educativos: un enfoque práctico. España. Artes Gráficas Rontegui, S.A.L. 1995.
- LÓPEZ Rupérez Francisco. La gestión de calidad en educación. Madrid, España. Editorial La Muralla. S.A. 1997.
- MAHIEU Pierre. Trabajar en equipo. México, D.F. Siglo XXI Editores. S.A de C.V. Junio de 2002.
- NAMO de Mello Guiomar. Nuevas propuestas para la gestión educativa. México, D.F. Editorial CONALITEG. Febrero de 1998.
- PASCUAL Pacheco Roberto. *et al.* ICE. Universidad de Deusto. La dirección, factor clave de la calidad educativa. Bilbao, España. Ediciones Mensajero, S.A.U. Julio 1992.
- POZNER de Weinberg Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Argentina. Editorial Aique. S. A. Enero de 1997.
- RIZZI Rinaldo. La cooperación en la educación. Sevilla, España. Editorial MORON. Mayo de 2000.
- SEP. Artículo 3º. Constitucional y Ley General de Educación. México, D.F. Editorial SEP. Agosto 1993.
- SEP. Bases para el desarrollo del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (Pronap). México, 1995.