



APRENDIZAJES DERIVADOS DEL SEGUIMIENTO A LOS CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES DE EDUCACIÓN BÁSICA. CICLO ESCOLAR 2013-2014

ESTEBAN GARCÍA HERNÁNDEZ

INSTANCIA ESTATAL DE FORMACIÓN CONTINUA DE MAESTROS EN SERVICIO DEL ESTADO DE
CHIHUAHUA

estebangarcia_h@yahoo.com

MIRYAM EDITH JÁQUEZ VILLALOBOS

INSTANCIA ESTATAL DE FORMACIÓN CONTINUA DE MAESTROS EN SERVICIO DEL ESTADO DE
CHIHUAHUA

miryiv@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

En el Ciclo Escolar 2013-2014, la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de la Subsecretaría de Educación Básica (SEB), estableció el Sistema básico de mejora educativa para avanzar en la calidad de la educación. Para ello focalizó la atención en la escuela, como el centro del sistema educativo y definió como una de las condiciones el fortalecimiento de los CTE, espacios donde se analizan y deciden acciones relacionadas con los asuntos educativos de los centros escolares. El CTE se define como "...el colegiado integrado por el director y la totalidad del personal docente de cada escuela encargados de planear y ejecutar decisiones comunes dirigidas a que el centro escolar, de manera unificada, se enfoque a cumplir satisfactoriamente su misión". (SEP, 2013, pág. 6). De manera adicional se plantea que el CTE es un instrumento que apoya la organización de la escuela, la mejora de los resultados de aprendizaje del alumnado con atención a sus necesidades específicas, y que además propicia el desarrollo profesional docente de manera colaborativa y la mejora de la escuela. A pesar de lo anterior se determina la necesidad de restituir en las escuelas de educación básica el CTE, pues se reconoce que en algunos centros educativos su función se ha perdido o debilitado.

A partir de la revisión de algunos estudios que analizan el CTE (Estrada, 2012; García, 2008; Loera, 2006; Ramírez, 2000; Fierro y Rojo, 1994), se observa la complejidad de su operación en escuelas pública mexicanas. Donde lo común son prácticas por demás





heterogéneas, derivadas de la combinación de diversos conceptos, propósitos, formas de organización, tiempos, funcionalidad y acciones a las que se le asocian.

La restitución de los CTE en escuelas de educación básica, inicia en el Ciclo escolar 2013-2014 a partir de la definición de fechas en el calendario escolar establecidas exprofeso para su realización (el último viernes de cada mes) y la presentación de guías de trabajo, para apoyar su desarrollo con actividades específicas, editadas y distribuidas de manera previa a cada reunión por la SEB.

CONTENIDO

En relación a la puesta en práctica de reformas en educación, “La evaluación de las reformas en América Latina que incluyen datos sobre cambios en las estructuras, contenidos o prácticas, muestran que sólo unos pocos adoptan todos los cambios especificados, muchos adoptan una selección variada y algunos no adoptan ninguna.” (McGinn, 2002, pág. 8). Para propiciar impactos en las escuelas, este autor plantea la necesidad de establecer una combinación entre lineamientos de las reformas y procesos de mejora derivados de innovaciones generadas desde las escuelas.

El énfasis que la SEP establece en el CTE para realizar mejoras a la educación básica debe considerarse una alternativa diferente a la estandarización, por lo que se hace necesario conocer como los integran o reintegran las escuelas a una dinámica de trabajo propia, al considerar sus características y necesidades específicas.

En Chihuahua, la Instancia Estatal de Formación Continua de Maestros en Servicio (IEFCMS) planteó en su agenda de trabajo la necesidad de conocer cuáles serían las principales características de los Consejos Técnicos que se presentarían en escuelas de educación básica bajo el nuevo esquema de trabajo. Su identificación permitiría contar con información acerca de la reinserción de los CTE en las escuelas y con información para apoyar a los colectivos escolares en acciones de apoyo a la mejora de aprendizajes del alumnado y procesos de formación de docentes. Esta acción se realizó de manera paralela a la estrategia de seguimiento de la SEB en 30 entidades del país.

De manera inicial la Coordinación Estatal de la IEFCMS convocó a representantes de los Centros de Maestros de la entidad para que se realizaran acciones de seguimiento a los CTE,





que consistieron en la realización de observaciones, el registro en diarios, la elaboración de mapas y el análisis de cada reunión. Estas actividades se efectuaron durante el Ciclo escolar 2013-2014.

Al término del ciclo escolar se realizó una reunión para dar respuesta a la pregunta planteada inicialmente y que tuvo los siguientes propósitos:

- Identificar las principales características que se presentaron en las dinámicas de trabajo de las reuniones de Consejo Técnico de escuelas de educación básica durante el Ciclo Escolar 2013-2014.
- Establecer los aspectos que favorecen el logro de los propósitos de los Consejos Técnicos y los aspectos que se observaron como obstáculos para la consecución de dichos propósitos.
- Definir necesidades del personal de los Centros de Maestros, para mejorar acciones de seguimiento y acompañamiento a los Consejos Técnicos Escolares, durante el Ciclo Escolar 2014-2015.
- Brindar elementos de análisis para la valoración de la implementación del Consejo Técnico como una estrategia nacional para favorecer la mejora educativa.

En la reunión realizada en julio de 2014 en la Cd. de Chihuahua, participaron representantes de los Centros de Maestros de los municipios de Ahumada, Aldama, Ascensión, Cuauhtémoc, Chihuahua, Chínipas, Delicias, Guachochi, Guadalupe y Calvo, Hidalgo del Parral, Ignacio Zaragoza, Jiménez, Juárez, La Junta, Madera, Nuevo Casas Grandes, Morelos, Ojinaga, Ricardo Flores Magón, Tomochi, Uruachi, además de personal académico de la IEFCEM que también realizó acciones de seguimiento.

Para recuperar y sistematizar su conocimiento y experiencias en relación a las dinámicas que se presentaron en las reuniones de CTE, los participantes realizaron de manera individual una Matriz de Opciones Estratégicas (MOE)¹, posteriormente la presentaron en grupos de trabajo donde que conformaron nuevas matrices de manera colectiva. En ambos casos las matrices se basaron en cuatro cuestionamientos que solicitan identificar aspectos que deben permanecer, mejorar, incorporarse y eliminarse de los CTE, para propiciar el logro de sus propósitos.

La información obtenida en matrices (individuales y grupales), constituyó la base para realizar un análisis de tipo inductivo. Básicamente se codificó la información y realizaron





agrupaciones que permitieron identificar aspectos favorables y obstáculos presentes para la consecución de los Consejos Técnicos. A continuación se presentan los principales resultados.

ASPECTOS FAVORABLES, OBSTÁCULOS Y RECOMENDACIONES PARA LA REALIZACIÓN DEL CTE

En este apartado se presentan las características de los CTE que se identificaron, clasificadas en siete aspectos.

a) Planeación

La calendarización de las reuniones de CTE en fecha fijas, y el contar de manera anticipada a cada reunión con guías con actividades para el desarrollo de las sesiones de consejo, se consideraron como aspectos favorables para la planeación. Se afirma que las guías de trabajo constituyen un apoyo cuando se revisan y analizan previamente por los directivos escolares. Incluso en algunos casos se considera importante que las y los docentes conozcan directamente las guías.

Algunos de los informantes enfatizan la necesidad de auxiliar a algunos supervisores y directores, en la planeación de reuniones del CTE. De manera específica se mencionan los casos de directores que requieren apoyo para definir de manera previa la distribución del tiempo de manera efectiva y los materiales que se van a utilizar durante las reuniones. También consideran necesario identificar y aplicar estrategias para el manejo de actividades grupales novedosas que no se incluyen en las guías.

b) Propósitos de las reuniones

Se considera favorable que las reuniones establezcan la idea de partir de la centralidad de la escuela en el sistema educativo y el énfasis en la mejora de los aprendizajes. Resaltan la importancia de observar el CTE como un espacio "...para hablar de los alumnos y lo que sucede en las aulas", y establecer la necesidad de prestar "...atención individualizada a alumnos de bajo desempeño". Esto se asocia por algunos, a la importancia de realizar procesos de indagación, detectar necesidades de los alumnos y definir compromisos de apoyo para alumnos específicos.

c) Características del colectivo escolar





El ambiente laboral que se vive en las escuelas, se plantea como importante para el desarrollo y acercamiento a los propósitos del Consejo Técnico. Acciones elementales como asistencia, puntualidad y permanencia en la sesión de trabajo, se identifican como propicias y necesarias para el trabajo. Además de una presentación clara de las tareas a realizar y un clima de confianza, compromiso y trabajo colaborativo.

Del papel de los supervisores escolares se menciona que es favorable que muestren interés, se involucren en la realización de los Consejos Técnicos, apoyen su desarrollo e incluso lleven a cabo un seguimiento.

En referencia a la función del director escolar se detectan casos favorables donde asumieron el papel de líderes y la responsabilidad de organizar las sesiones de CTE. De manera opuesta se identificaron directores que delegaron su función de coordinadores.

En el caso de las figuras directivas (supervisores y directores) se identifican casos en los que se hace necesario que participen en procesos de actualización oportunos y flexibles que los prepare para desarrollar las funciones de conducción de Consejos Técnicos de Zona y Consejos Técnicos Escolares. Se presentaron casos en los cuales los directores obstaculizaron el logro de los objetivos del CTE al tomar decisiones de manera unilateral o no respetar acuerdos establecidos en consejo de manera consensuada.

Los informantes enfatizan las actitudes de los participantes. Valoran como apoyos para el desarrollo de las sesiones de trabajo: confianza respeto, empatía, tolerancia, disposición y compromiso por las tareas que se plantean y consideran necesario erradicar: pasividad, indiferencia, apatía y rechazo al cambio.

d) Tipos de participación

Al observar la dinámica de las sesiones de trabajo, se establece que las participaciones de directivos y docentes se constituyen en apoyos al logro de los propósitos del CTE, cuando presentan las siguientes características: son reflexivas, analíticas, asertivas, llevan a críticas constructivas y son propositivas.

En relación a la participación se presentaron las siguientes recomendaciones:





Propiciar el involucramiento de todo el personal y un mayor trabajo en colectivo. Se menciona como necesario: “Aplicar estrategias que fortalezcan la ayuda mutua entre los docentes” y “(Realizar) actividades colaborativas para fortalecer el aprendizaje”.

Con el propósito de apoyar el desarrollo de las sesiones se sugiere enfatizar o incorporar algunas acciones: Al inicio de cada reunión, presentar una recapitulación que permita...retroalimentar (...) para retomar acuerdos y compromisos” y observar una secuencia en los consejos técnicos y durante las reuniones, realizar breves recapitulaciones de la información que se genera y de los resultados de las acciones que se realizan.

e) Tiempos

Un aspecto que tiene relación directa con la fluidez de las sesiones de trabajo hace referencia a la necesidad de optimizar los tiempos. Se identificaron casos en los que se observó impuntualidad de los participantes, salidas innecesarias de las reuniones y recesos largos, además de “*tiempos muertos*” o improductivos.

Un factor recurrente que se identifica como obstáculo para el desarrollo de las sesiones de Consejo Técnico hace referencia a interrupciones en las reuniones, que se consideran como distractores que limitan su continuidad. Las mencionadas interrupciones se asocian a actividades sociales y sindicales, pero principalmente relacionadas con participaciones ajenas a la dinámica de trabajo, informaciones o requerimientos de tipo administrativo, se mencionan: “Interrupciones prolongadas de autoridades para acciones administrativas”.

f) Materiales de apoyo

Las guías de trabajo se observan como un importante detonador de las reuniones de CTE. Como aspectos favorables se considera que estos materiales favorecen la planeación y el desarrollo de cada sesión de trabajo, al presentar propósitos claros y definir actividades específicas que permiten definir una ruta de mejora, además de contener preguntas para reflexionar, solicitar el análisis de resultados observados (gráficas) y la evaluación de procesos.

Una constante observada en relación a las acciones y los productos que se obtienen en las reuniones, es la necesidad de profundizar en los análisis que se llevan a cabo, al respecto se





menciona: “Es necesario un mayor análisis de las Actividades para empezar bien el día”; “Se debe prestar atención a los resultados de las gráficas o actividades propuestas”.

Como aspectos desfavorables derivados del uso de las guías, se identifican casos donde las actividades se presentan y desarrollan en una secuencia rígida, que no permite considerar las características de las escuelas y su contexto. Se menciona que “...la guía *se sigue tal cual*”, “Se sigue la guía por cumplir”. A partir de este uso de la guía, se detecta la realización de actividades, sin tiempo destinado para el análisis y la reflexión por parte de los docentes, incluso me menciona que no se disipan dudas o inquietudes de manera oportuna.

g) Evaluación de las sesiones de Consejo Técnico

Un aspecto que se presenta de manera reiterativa como elemento para mejorar los CTE, es la necesidad de definir un espacio de tiempo destinado en cada sesión para realizar un proceso de rendición de cuentas de las actividades efectuadas por cada docente.

También se sugiere que el director realice una evaluación continua a partir la dinámica observada en las reuniones, con base en sus propósitos y derivar en críticas constructivas.

NECESIDADES PARA LA MEJORA DE PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO

En relación al proceso de acompañamiento en general, se considera que el realizar observación y registro permiten documentar el proceso de manera sistemática, para conocer y actuar en consecuencia. Se menciona además la posibilidad de recuperar experiencias exitosas. Sin embargo, se identificaron declaraciones de participantes que no tienen claridad en su función de observadores en las reuniones de CTE.

En cuanto a la organización, se advierte la necesidad de hacer oficial la presencia de los observadores en las escuelas, revisar las acciones de seguimiento en centros escolares donde el colectivo considera que la presencia de agentes externos a la escuela en el CTE es una imposición o intromisión y en aquéllos que requieren apoyo para lograr los propósitos de dicho consejo.





Se plantea también la necesidad de delimitar sus funciones y redefinir acciones. Algunos de los asesores que realizaron acompañamiento consideran necesario tener una función más activa en las reuniones de Consejo Técnico. Como ejemplo de esto, mencionan la necesidad de eliminar: “La pasividad con la se permaneció en el proceso de observación”, “La frustración de no hacer nada. No ser útil” o “Ser observadores o relatores pasivos”.

De manera específica se menciona la importancia de fortalecer un proceso de diálogo entre asesores e integrantes del colectivo escolar y la devolución de información derivada del seguimiento realizado en el ciclo escolar.

Algunos de los asesores de los Centros de Maestros identifican que requieren involucrarse en un proceso de formación, que les permita el conocimiento y análisis de los lineamientos de la política educativa actual, mejorar técnicas para insertarse en colectivos escolares, realizar observaciones, registros y análisis de datos, además del desarrollo de habilidades para realizar acompañamiento al colectivo escolar.

CONCLUSIONES

La información que presenta el personal de los Centros de Maestros y la IEFCMS que estuvo presente en las reuniones de CTE realizadas durante un ciclo escolar, permite contar con elementos para reflexionar acerca de las posibilidades reales de reinsertar con éxito los CTE en las escuelas de educación básica.

De entrada, se observa que este no es un proceso mecánico, que se realiza por disposición oficial en tiempo y forma. Uno de los principales obstáculos detectados es considerar el CTE como un requisito administrativo que se debe cumplir a partir de la realización de actividades establecidas en una guía y el llenado de formatos. Son múltiples las condiciones que se deben atender para que los propósitos de los CTE se cumplan, es necesario que los colectivos trabajen en armonía, construyan propósitos comunes, recuperen la confianza en sus posibilidades de aprender como grupo, valoren sus prácticas pedagógicas y respondan a la necesidad de crear mayores oportunidades de aprendizaje para sus alumnos y alumnas. Todas estas condiciones no se resuelven en la teoría, ni con la realización de actividades programadas desde fuera de la escuela, requieren de definiciones y compromisos de cada colectivo escolar.





NOTAS

¹ La MOE es una herramienta que se puede clasificar en el grupo de las Técnicas de Valoración Rápida (Rapid Appraisal) y que tienen como propósito la obtención y análisis de datos para la realización de diagnósticos y monitoreos. En USAID (1996) se establece que estas estrategias surgen a partir de la identificación de numerosos fracasos de programas de desarrollo elaborados por "expertos" exteriores, basados en diagnósticos débiles y poco consistentes, al no considerar a las poblaciones a quienes se dirigían, o los resultados de dichos diagnósticos "...tardaban tanto en hacerse que (...) estaban anticuados antes de publicarse", por lo que las recomendaciones resultaban poco pertinentes a los tomadores de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Estrada, L. C. (2012) El funcionamiento del Consejo Técnico, su tipología y su relación con la eficacia. Tesis de Maestría. Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado.
- Fierro, C. y Rojo, S. (1994). El consejo técnico un encuentro de maestros. México: SEP.
- García, H. E. (2008). El Consejo Técnico en escuelas de educación primaria. México: (sin editar).
- Loera, V. A. (2006). Caja de herramientas para colectivos escolares. México: SEP.
- McGinn, N. F. (2002) ¿Reformas o mejoramiento continuo? Santiago de Chile: PREAL.
- Ramírez, R. R. (2000). La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación. En Memoria del quehacer educativo 1995-2000, tomo I (pp. 173-192). México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública/Subsecretaría de Educación Básica (2013). El Consejo Técnico Escolar: una ocasión para la mejora de la escuela y el desarrollo profesional docente Educación Básica. México: SEP
- United States Agency for International Development (USAID). Performance, Monitoring and Evaluation (1996). Recuperado el 20 de junio de 2012, de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABY209.pdf

