



# Los consejos técnicos y sus procesos de cambio en las *Escuelas al Centro*

## Resumen

Se presenta una investigación en proceso que recupera la importante función que tienen los Consejos Técnicos Escolares referida a asegurar la eficacia del servicio educativo que se presta en la escuela. De ahí, que la pregunta de investigación que guía el estudio se diseña en términos de conocer ¿cómo funciona el proceso de trabajo de los Consejos Técnicos Escolares?, la perspectiva teórica que se asume es la de la eficacia escolar. Metodológicamente se trata de un estudio de caso con enfoque cualitativo. La información se recupera a través de un cuestionario de respuesta abierta que contestan los integrantes, entrevistas informales a los directores, además de observaciones

abiertas en 10 escuelas. El análisis que aquí se reporta es preliminar pero permite dar cuenta de algunas situaciones interesantes como la existencia de los distintos tipos de liderazgo de los directores, las estrategias implementadas en las prioridad educativa, específicamente en la mejora de los aprendizajes (con énfasis en la lectura, escritura y matemáticas), además de las evidencias de conocimiento, de producto y de desempeño que los docentes llevan a los Consejos Técnicos Escolares para el seguimiento y la evaluación de la Ruta de Mejora.

**Palabras Clave:** Consejos Técnicos Escolares, Ruta de Mejora, Escuelas al Centro y Autonomía de Gestión.

\* Docentes de la Escuela Normal Superior Federal de Aguascalientes "José Santos Valdez"

**Abstract**

It is presented a research in process that recovers the importance of the Technical School Councils in charge of ensuring the efficiency of the educative service given at school. From there the research question that leads this study is designed to get to know how technical councils process work, the theoretical perspective assumed is school effectiveness. Methodologically is a case study with a qualitative approach. The information is collected through an open question questionnaire answered by the members, informal interviews with the principals and open observations to ten schools. This report is a preliminary analysis but it allow us to know some interesting situations like the existence of different types of principals leadership, strategies set in educative priority, especially focus on improving learning (with special emphasis in reading, writing and math), also the knowledge, product and performance evidences taken by the teachers to the Technical School Councils meetings to evaluate and follow up the Upgrade Path.

**Key words:** Technical School Councils, Upgrade Path, School Centered Program and Management Autonomy.

**Planteamiento del problema**

La escuela, además de ser el lugar en el que se dan los aprendizajes como resultado de intervenciones intencionadas y sistemáticas, es una organización que establece, también, el ambiente en donde se dan y estudian los procesos de cambio. Un proceso de cambio implica conocer, describir, comprender y explicar por qué pasa lo que pasa. Sin embargo, es común ver en las escuelas, que se enfocan en las primeras etapas del proceso, es decir, en el diseño y la planificación de los cambios para su

implementación. No así, en su seguimiento y evaluación. En estos procesos (de seguimiento y evaluación de un centro) existe lo que Santos considera como “ceguera teleológica que es la despreocupación por la evaluación de una experiencia. No preguntarse por los resultados, ni por la evolución de un proceso es un signo de irracionalidad y de irresponsabilidad” (Santos, 1994, p. 142). Además, se espera que no se evalúe protocolariamente porque suele ser absolutamente inútil para la comprensión y la mejora.

Un proceso busca modificar ciertos aspectos de la realidad, sin embargo, requerimos conocer en qué necesitamos cambiar. Fullan (2007), señala que las iniciativas de cambio fracasan total y parcialmente mientras no sepamos cómo cambiar. Flores-Kastanis y Gamboa (2010) señalan que las investigaciones sobre el proceso de cambio implican enfrentar y resolver una serie de problemas que se derivan de la naturaleza misma del objeto de estudio. El cambio y mejoramiento de un centro escolar se logrará partiendo de comprender qué implica la calidad educativa. Por otro lado, analizar los centros escolares desde los parámetros de calidad, implica necesariamente enfocarnos en la eficacia, es decir, un centro será de calidad si es eficaz o si consigue los objetivos educativos. Desde esta perspectiva, la eficacia es la parte operativa de la calidad desde un sentido práctico. Aguerrondo (1998) nos dice que, mirándonos hacia adentro, no debemos dejar de reconocer que tenemos sistemas de baja calidad y poco eficientes, es decir, que logramos poco con los medios que tenemos (aunque obviamente éstos no son muchos). Según Schmelkes (1996) la calidad educativa es un fenómeno complejo y multideterminado. Atender la calidad de un centro implica entender las múltiples situaciones y/o circunstancias que ocurren juntas.



Por otro parte, los estudios sobre eficacia han adquirido una enorme importancia para buscar la respuesta a la pregunta ¿qué hace una buena escuela para obtener altos niveles de logro de aprendizaje en sus estudiantes? Partiendo de lo anterior, es ineludible enfocar nuestra mirada en los colectivos docentes, específicamente en los Consejos Técnicos Escolares porque tienen la misión de asegurar la eficacia del servicio educativo que se presta en la escuela, al considerarlo un espacio privilegiado para promover el aprendizaje entre pares; al revisar el logro de aprendizaje de los alumnos e identificar los retos que debe superar la escuela para promover la mejora. En los lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares: establece que los maestros junto con el director y el supervisor deben de discutir los “desafíos” que representan los alumnos a partir de los resultados que obtienen. Las preguntas de investigación para el presente estudio se enfocaron en: ¿cómo funciona el proceso de trabajo de los Consejos Técnicos Escolares? y ¿qué estrategias implementan los docentes para atender las cuatro prioridades educativas? Estas prioridades para los centros escolares son: 1) normalidad mínima; 2) mejora de los aprendizajes; 3) convivencia escolar y 4) rezago escolar y deserción.

Dichas preguntas generales desprenden algunas más particulares que enseguida se plantean: ¿qué documentos se analizan antes de construir el Proyecto Estratégico Global de Mejora y cómo se determinan las estrategias para cada prioridad educativa?; ¿qué nuevas propuestas de trabajo, se han planteado, a partir de analizar el documento de Escuelas al Centro como parte del nuevo modelo educativo 2018?; ¿qué principios pedagógicos de los propuestos en el nuevo modelo educativo 2018

podría trabajarse desde los Consejos Técnicos Escolares? ¿qué cambios se han hecho en las guías y qué nuevas formas de trabajo se han planteado, a partir de los nuevos retos y necesidades de trabajo que demanda las Escuelas al Centro?

Las preguntas formuladas, con respecto a la organización, parten del principio de “saber por qué” no se han hecho los cambios sobre los nuevos retos y exigencias con respecto a la renovación pedagógica que es imprescindible realizar para no seguir en el mismo anacronismo pedagógico y conseguir así, resultado eficaces y de mayor coherencia.

Según Gairín “organizar es disponer y relacionar de acuerdo a una finalidad los diferentes elementos de una realidad para conseguir un mejor funcionamiento”. (Gairín, 2004, p.76). Por otro lado, con relación a las funciones de los actores implicados nos preguntamos: ¿qué evaluación formativa realiza el supervisor a los Proyectos Estratégicos Globales de Mejora antes de su implementación? ¿qué instrumentos implementa el supervisor con la finalidad de retroalimentar el proceso de trabajo llevado a cabo en los CTE? ¿en qué aspectos pedagógicos y didácticos proporciona apoyo y acompañamiento el supervisor? ¿qué tipo de liderazgo asumen los directores de los diferentes centros escolares durante el trabajo de los CTE? ¿cómo es el acompañamiento académico que se les proporciona a los docentes por parte del director, el asesor técnico pedagógico y el supervisor? ¿qué tipo de reflexión realizan los docentes en los CTE para valorar los resultados de los alumnos?

Así, el objetivo del estudio se dirige a conocer la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares para identificar

las áreas de oportunidad. En la necesidad de este conocimiento, descansa la justificación de esta investigación.

### **Marco teórico y normativo**

La perspectiva teórica que se asume en este estudio es el de la eficacia escolar, sin embargo, por cuestiones de extensión de este documento y por la importancia para este trabajo de ubicarse en el marco de los Consejos Técnicos Escolares, se privilegia la presentación de algunos referentes normativos importantes que a continuación se describen.

El *Acuerdo 717* señala los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en el año 2014. En éste, se señala, entre otras cosas, que las autoridades educativas federales, locales y municipales en sus ámbitos de atribuciones, deberán ejecutar programas y acciones tendientes a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas y que al formular dichos programas tendrán como objetivos: 1) usar los resultados de la evaluación para la retroalimentación para la mejora continua de cada ciclo escolar; 2) desarrollar una planeación anual de actividades, con metas verificables y puestas en conocimiento de la autoridad y la comunidad educativa y 3) administrar de forma transparente los recursos que reciben para infraestructura, compra de materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que los alumnos, maestros, padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta. Este acuerdo, en el Capítulo II nos describe el fortalecimiento de la Autonomía de Gestión Escolar de las Escuelas de Educación Básica a través de 21 puntos y específicamente en el

primero encontramos la siguiente proposición: ubicar la Escuela al Centro de Atención de los Servicios Educativos para contribuir en el logro de una educación de calidad con equidad. Después de analizar los 20 puntos restantes, nos damos cuenta que éstos se encuentran en el documento denominado: Escuelas al Centro del Sistema Educativo, considerado un eje del Modelo Educativo 2018.

De acuerdo con este documento, para desarrollar la Autonomía de Gestión se requiere la atención de las autoridades educativas locales y municipales; del liderazgo del director; del trabajo colegiado del colectivo docente, de la supervisión permanente de los procesos de enseñanza y de aprendizaje que se producen en las aulas; de la asesoría y apoyo para el desarrollo escolar y del involucramiento de los padres de familia para que de manera colaborativa, participen en la toma de decisiones y se corresponsabilicen de los logros educativos.

Es decir, el Nuevo Modelo Educativo 2018 propone como uno de los elementos primordiales de la transformación educativa en el siglo XXI, es poner la Escuela al Centro del Sistema Educativo, con tres condiciones primordiales que se deben de cumplir: 1) El fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares (CTE); 2) La descarga administrativa y 3) El fortalecimiento de la Supervisión Escolar.

En agosto de 2013, la Subsecretaría de Educación Básica (SEB) puso en marcha el Sistema Básico de Mejora Educativa (SBME) con el fin de enriquecer los resultados educativos y así cumplir con el derecho de los mexicanos a recibir una educación de calidad. En el DOF (2017) encontramos que el Sistema Básico de Mejora (SBM), es una estrategia educa-



tiva integrada por cuatro condiciones y cuatro prioridades. Las prioridades educativas son: mejora de los aprendizajes (con énfasis en la lectura, escritura y matemáticas); normalidad mínima escolar; abatir el rezago y el abandono escolar y desarrollar una convivencia escolar sana y pacífica. Las condiciones, se enfocan en: el Fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares, el Fortalecimiento de la Supervisión Escolar, la descarga administrativa y los Consejos Escolares de Participación Social. Según el DOF, los Consejos son instancias de participación social en la educación, de consulta, orientación, colaboración, apoyo e información, con el propósito de participar en actividades tendientes a fortalecer, ampliar la cobertura y elevar la calidad y equidad en la educación básica (19 de febrero de 2014).

Asimismo, el DOF describe que una educación de calidad requiere poner la Escuela al Centro de la tarea educativa (Eje del Modelo Educativo 2018), como se establece en la visión actual del trabajo en educación básica y para ello, el Fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares es una condición indispensable, con la concurrencia y corresponsabilidad de la supervisión escolar y las autoridades educativas, es así como se concibió y/o generó el acuerdo 15/10/17 (10 de octubre de 2017).

### **Origen de los Consejos Técnicos**

Según la SEP (2013) el origen de los Consejos Técnicos se remonta de los Acuerdos Secretariales 96, 97 y 98 emitidos el 26 de noviembre de 1982, por lo que se establece la organización y el funcionamiento de las escuelas primarias, secundarias técnicas y secundarias

generales. Los Consejos Técnicos se caracterizaron por servir de apoyo al director y se le atribuye tareas educativas, organizativas y administrativas, siendo estas últimas las de mayor peso. Desde entonces los Consejos Técnicos se han vuelto una tradición dentro de los Centros Educativos.

Según el DOF (2014) los Consejos Técnicos Escolares:

Son órganos integrados por el director de la escuela y el personal docente, así como los actores educativos que se encuentran directamente relacionados con los procesos de enseñanza y aprendizaje del estudiantado de educación básica. Está facultado para tomar decisiones comunes enfocadas a que el centro escolar cumpla de manera uniforme y satisfactoria su misión. Además, es el medio por el cual se fortalecerá la autonomía de gestión, con el propósito de generar los ambientes de aprendizaje más propicios para el alumnado, con el apoyo corresponsable en las tareas educativas de las madres y padres de familia...”

Dentro de las funciones del Consejo Técnico Escolar está realizar la planeación de la Ruta de Mejora Escolar (RME) de la escuela en las sesiones de la fase Intensiva. La Ruta de Mejora Escolar, según el DOF (2017), es un sistema de gestión que permite a la escuela ordenar y sistematizar sus decisiones con respecto al mejoramiento del servicio educativo y además focaliza los esfuerzos de las autoridades educativas. Es decir, la RME implica procesos de: 1) planeación; 2) implementación; 3) seguimiento; 4) evaluación y 5) rendición de cuentas (10 de octubre de 2017). De acuerdo con esta definición y atendiendo los procesos que im-

plica, es imprescindible conocer la planeación de la Ruta de Mejora Escolar. La planeación de la Ruta de Mejora Escolar es un proceso sistemático, corresponsable y colaborativo del CTE que, sustentado en evidencias objetivas, implica partir del diagnóstico de los aprendizajes de los alumnos por cada nivel educativo para identificar las necesidades, se establecen las prioridades, se trazan los objetivos, las metas y las acciones con el propósito de mejorar la calidad del servicio educativo que brinda el plantel.

Sin embargo, un problema común de los directivos y supervisores, es el rol que ejercen la mayor parte del tiempo de la jornada escolar: claramente es administrativo, descuidando el liderazgo transformacional y pedagógico. El director, el supervisor, así como el Asesor Técnico Pedagógico deben asistir a la escuela y al aula para obtener información en torno a los aprendizajes del alumnado con el fin de orientar al docente en la toma de decisiones que contribuyan a la mejora de la práctica docente y el funcionamiento de la escuela, a través de un diálogo profesional. Dentro de sus responsabilidades, del supervisor está el proporcionar apoyo, acompañamiento y asesoría a los docentes y al director. Sin embargo, en la investigación de Zorrilla y Pérez (2006) señalan que los directores exteriorizaron que su único vínculo con los supervisores era para cumplir con los requisitos administrativos y burocráticos.

En este sentido, debemos de enfocarnos en los objetivos generales de los Consejos Técnicos Escolares, porque son el eje central del funcionamiento y donde encontramos las áreas de oportunidad para el cambio y la transformación de los CTE. Es decir, estos objetivos serán el punto de partida para una evaluación formativa posterior y necesaria, que permita

retroalimentar la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares.

Un objetivo general de los Consejos Técnicos Escolares se enfoca en el desarrollo profesional de los maestros y directivos de la escuela, en función de las prioridades educativas. Sin embargo, las escuelas atienden las prioridades educativas sin llevar a la par un desarrollo profesional con respecto a esas prioridades. Nevo (1997) señala que la mejora, es una necesidad continua de los centros escolares, y así como los alumnos necesitan mejorar su aprendizaje también los maestros tienen que mejorar su enseñanza y sus destrezas profesionales.

Otro objetivo general de los Consejos Técnicos Escolares es revisar permanentemente el logro de aprendizajes de los alumnos e identificar los retos que debe promover la escuela para la mejora. Entonces, este órgano colegiado vigilará el cumplimiento de los principios y fines de la educación básica, considerados en la normatividad vigente para hacer frente a los retos educativos desde la propia escuela. En ocasiones, los centros escolares desconocen los documentos que pueden servir de guía en el proceso de gestión de los aprendizajes en el aula, la gestión escolar y la participación social en favor de los aprendizajes. Toranzos (1996) señala que el sistema u organización social debe contar con información permanente y pertinente sobre su desempeño y resultados.

Otro objetivo general de los Consejos Técnicos Escolares es: planear, dar seguimiento y evaluar las acciones de la escuela dirigidas a mejorar el logro de los aprendizajes de los alumnos.

En este sentido, para que se propicie una verdadera evaluación esta deberá ser: 1) contextualizada; 2) procesual; 3) cualitativa; 4)



externa; 5) democrática; 6) encaminada a la mejora y 7) comprometida con los valores. Sin la retroalimentación por parte del supervisor, el Asesor Técnico Pedagógico y el director, los docentes desconocerán la situación de los asuntos primordiales del centro escolar y así, no habrá manera de cambiarlas, ni de avanzar. Según el movimiento de las escuelas eficaces la figura clave de un centro escolar es el director y el liderazgo que ejerce.

### Los fines de la educación en el siglo XXI

Todas las reformas educativas, hasta ahora implementadas, no tendrían sentido, si no se enfocaran al logro de una educación, cada vez de mayor calidad.

Según el Nuevo Modelo Educativo de la SEP (2018) se enfocará en: 1) formar ciudadanos libres, informados, capaces de ejercer y defender sus derechos que participen activamente en la vida social, económica y política de México; 2) lograr que los alumnos se expresen correctamente, de manera oral y por escrito, con confianza, eficacia y asertividad; 3) Emplee el pensamiento matemático para formular, entender para que sirve: resolver problemas y diversas operaciones; 4) capacidad para analizar y sintetizar, sepa argumentar, sea capaz de tener un pensamiento crítico, reflexivo, curioso y creativo; 5) capacidad y deseo de seguir aprendiendo de forma autónoma o en grupo durante el transcurso de su vida; 6) desarrolle su identidad como persona; 7) se oriente y actúe a partir de valores, se comporte éticamente y conviva de manera armónica.

Lograr lo anteriormente descrito, necesariamente implica que los maestros, a su vez, cuenten con la información sobre el perfil de egreso de los alumnos para el nivel educativo

en el que se desempeña. En este sentido, el perfil de egreso se convierte en la guía que permite orientar mejor los esfuerzos para alcanzar los fines de la educación por parte de los maestros, los padres de familia, autoridades y comunidades educativas. Además, los aprendizajes alcanzados en cada nivel educativo constituyen el fundamento de los aprendizajes del siguiente.

### Metodología

El trabajo que se presenta se estudia desde un enfoque cualitativo. Se comparte el planteamiento de que una investigación cualitativa busca conocer, comprender para explicar, con toda profundidad y detalle, lo que está pasando. De esta manera, proporcionar descripciones detalladas de lo que vimos, escuchamos y percibimos.

Gurdián-Fernández (2007) menciona que es fundamental tomar consciencia de que cada situación tiene esencialmente sus modos de darse y esto exige los métodos apropiados para conocerla. El método es una especie de brújula que evita que nos perdamos. En un primer momento del estudio, hicimos uso de la hermenéutica para descubrir los significados de las cosas e interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos, así como cualquier otro acto u obra, pero conservando su singularidad en el contexto del que forma parte.

Gurdián-Fernández (2007) menciona que la interpretación implica “una fusión de horizontes”, una interacción dialéctica entre las expectativas de quien interpreta y el significado del texto o acto humano (p.144). El método hermenéutico-dialéctico procura comprender los textos a partir del ejercicio de la interpretación. El saber se presenta como dialéctico (dia-

lógico) y la dialéctica es la capacidad de investigar lo contrario. De este modo, la dialéctica busca el punto débil de lo dicho por el otro y aplastar esa opinión contraria con argumentos, trata de sopesar su verdadero valor y fuerza y para ello se vale del arte de preguntar, de entablar un verdadero diálogo, lo cual implica una gran apertura y poner en suspenso el asunto con todas sus posibilidades. En este sentido, la hermenéutica es el acto de la interpretación y entendimiento a partir del diálogo.

Un instrumento utilizado fue un cuestionario construido a partir del referente teórico elaborado para la presente investigación. Dicho instrumento se estructuró con 21 preguntas, divididas en tres dimensiones o categorías: 1) organización; 2) funcionamiento y 3) seguimiento y evaluación. Cada dimensión se exploró con siete reactivos. Además, se realizó la observación abierta de la dinámica de trabajo de los Consejos Técnicos Escolares en 10 escuelas diferentes. También se utilizó la entrevista informal con los directores de las instituciones que nos permitieron la entrada al escenario de los Consejos Técnicos escolares.

## Resultados y Discusión

En este momento la información está en un primer nivel de análisis por lo que sólo se reportan resultados preliminares. La intención también es presentar la naturaleza de la información con la que se cuenta.

Un primer hallazgo en relación con los elementos de Organización de los Consejos Técnicos Escolares que forman parte del apartado II, y que constituyen los artículos del 3 al 10 de los lineamientos para la organización y el funcionamiento de los CTE, el ítem se recupera a través de la pregunta: *El director, ¿cómo conduce el director, la reunión del Consejo Técnico Escolar?*

Algunas respuestas fueron las siguientes:

MAESTRO 1. E1. Es poco organizado y responsable, la supervisora entró a ordenar la encomienda de la sesión y de la guía, existe poca comunicación del director con los maestros, se quedan muchas actividades sin hacer y los docentes apresuran al director para realizar la mayoría de las actividades, falta compromiso para dirigir el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares (CTE), improvisa y no es eficiente en el uso del tiempo.

MAESTRO 2. E2. Es muy organizado, eficaz, concreto escucha y toma en cuenta a todos los integrantes, propone actividades y estrategias para la mejora educativa de los alumnos, con un gran dominio de los contenidos.

MAESTRO 3. E3. Indica lo que se va hacer y señala los productos del día. Es el guía para que los maestros se expresen en orden y expliquen, determina el tiempo para realizar cada producto de la guía, realiza el monitoreo y ayuda a los maestros que tienen alguna duda y al final socializa y da ejemplos.

MAESTRO 4. E4. Se asegura que todo el colectivo esté de acuerdo, su liderazgo es transformacional, potencia el trabajo en equipo, el ambiente de la sesión es armónico para alcanzar los resultados previstos, proyecta videos y pide a los maestros que analicen y llenen los cuadros (productos) de la guía.

MAESTRO 5. E5. Organiza a los maestros para que participen durante la sesión, lleva a cabo el intercambio de experiencias entre docentes, monitorea las participaciones, los maestros son los que realizan las actividades y la directora se involucra poco.



MAESTRO 6. E6. Organiza el trabajo, asume un liderazgo compartido, se basa mucho en la guía, invita a los maestros a leer la guía en voz alta y aclara las instrucciones para cada actividad.

Los directores constituyen la fuente principal de la dinámica de trabajo de los Consejos Técnicos Escolares y de la escuela. Según Schmelkes (1994), en un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental, al ser capaz de motivar, impulsar, facilitar, estimular y animar a sus colegas a ser sensible de las necesidades y los problemas de los alumnos. Es decir, el director tiene una incidencia en la tarea pedagógica-educativa a través del liderazgo que práctica y desempeña en la escuela.

Además, el director deberá identificarse con el docente por ser un compañero que apoya, sugiere, asesora y acompaña en la tarea diaria. El director debe contar con información de la realidad, investigar con qué colectivo docente cuenta a partir de analizar en los colegas: las competencias, las habilidades y las capacidades con el fin de reconocer en el otro sus fortalezas para apoyarse en ellas e idear un plan en el que se involucren todos, con compromiso para mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos, y en consecuencia, trabajar a favor de la misión de los CTE, los propósitos y las funciones de estos órganos colegiados.

Con respecto a la pregunta *¿qué acciones emprende o implementa la escuela para atender la prioridad “mejora de los aprendizajes”?* durante el ciclo escolar 2016-2017, se encuentra lo siguiente:

En el caso de la lectura y escritura:

ESCUELA 1 (E1). Estrategias de lectura, modalidades de lectura, lectura regalada,

lectura de libros (mochila viajera) con su respectivo reporte.

ESCUELA 2 (E2). Ejercicios de comprensión lectora.

ESCUELA 3 (E3). Apoyo en la lectura, apoyo en la escritura, identificar los contenidos como las rimas, signos de puntuación.

ESCUELA 4 (E4). Se impartirán dos cursos: 1) “lectura rápida, eficiente y eficaz” y 2) “estrategias y modalidades de lectura”, actividades para la comprensión lectora que según el diagnóstico es donde existe mayor problema.

ESCUELA 5 (E5). Lectura diaria de 15 minutos.

ESCUELA 6 (E6). Redacción de documentos para ser publicados, lecturas para mejorar la comprensión lectora, café literario, lector invitado, el rey de la lectura.

En el caso de las matemáticas:

ESCUELA 1 (E1). Estrategias para la resolución de problemas matemáticos que se presentan en la escuela y en la vida cotidiana, libreta de problemas matemáticos.

ESCUELA 2 (E2). Calendario matemático, resolución de problemas matemáticos complejos, libros de talentos matemáticos.

ESCUELA 3 (E3). Operaciones básicas, identificar los contenidos para proponer los aprendizajes y para mejorar en la práctica.

ESCUELA 4 (E4). Operaciones básicas y resolución de problemas.

ESCUELA 5 (E5). Implementar como actividad permanente la resolución de problemas

ESCUELA 6 (E6). Taller para los maestros sobre “creaciones de situaciones matemáticas”, resolución de problemas.

Con respecto a la revisión de los logros de los aprendizajes de los alumnos se cuestiona *¿Qué documentos lleva el docente al CTE como evidencia de trabajo realizado dentro del aula?*

Los profesores indican:

DOCENTE 1. E1. Los resultados del diagnóstico.

DOCENTE 2. E2. Las evidencias de producto de los alumnos, los registros en las listas de asistencia, las anotaciones personales del docente, listas de cotejo y escalas estimativas.

DOCENTE 3. E3. Resultados de los exámenes, diagnóstico, tablas y gráficas.

DOCENTE 4. E4. Resultados de la evaluación diagnóstica, planeación de la ruta de mejora, notas de reflexión.

DOCENTE 5. E5. Los productos de los alumnos.

DOCENTE 6. E6. Las estadísticas de los alumnos, listas de cotejo, las evaluaciones de los alumnos de otras materias diferentes a español y matemáticas, la ruta de mejora anterior.

Uno de los propósitos de los CTE es revisar de forma permanente el logro de los aprendizajes de los alumnos para identificar los retos que debe superar la escuela para mejorar los resultados. De acuerdo con las respuestas, nos damos cuenta que no todas las evidencias llevadas a los CTE son igual de ricas en información, acerca de los logros y avances de los aprendizajes de los alumnos. Si el maestro, decide llevar los productos de los alumnos, es recomendable analizar qué retroalimentación plasma en los productos de los alumnos, porque la evaluación formativa permite la mejora, si el maestro retroalimenta estas evidencias de producto.

La diversidad de evidencias generadas en el aula y analizadas en los CTE es un signo de compromiso, responsabilidad y necesidad por mejorar la calidad educativa, en su eficacia y eficiencia, por parte del colectivo docente. Mientras que la pobreza de evidencias analizadas en estos órganos marca lo contrario al compromiso, responsabilidad para identificar necesidades y retos de la comunidad escolar.

En este sentido, la guía de trabajo de las sesiones ordinarias de los Consejos Técnicos Escolares, al colectivo docente se le solicita que presenten las evidencias del trabajo realizado en el aula como: los portafolios, los cuadernos de los alumnos, reportes de evaluación, las listas de asistencia y demás materiales que registren los avances de los alumnos y del maestro en función de la prioridad.

Con respecto a la prioridad: mejora de los aprendizajes, los alumnos de 7° y 8° semestre de la escuela normal señalan, que algunos tutores han implementado las estrategias de la ruta de mejora una semana antes de acudir a las Reuniones del Consejo Técnico, con el fin de llevar una calificación del grupo con respecto a los resultados de la estrategia implementada. Entonces, como aspiramos a mejorar los aprendizajes, si la estrategia no se implementó de forma continua y sistemática por parte del docente. La falta de seguimiento al proceso en el aula por parte de las autoridades, permite la simulación con respecto a los resultados de la estrategia que no se implementó en tiempo y forma.

Es necesario, exigir a los maestros fases del trabajo realizado en las aulas, con tiempos reales, devoluciones precisas, para llegar al producto final. Las etapas y/o productos parciales sobre una estrategia implementada permitirán al docente no simular en el trabajo realizado



con respecto a la prioridad. Por lo tanto, es ineludible que los colectivos docentes se involucren en la discusión crítica y reflexiva de las evidencias de producto, con el fin de contar con un sólido respaldo de los resultados obtenidos, sobre la estrategia implementada y, por consiguiente, valorar su pertinencia con base en los aprendizajes alcanzados.

Además, es necesario que los docentes realicen un diagnóstico, sobre los problemas de los alumnos en el aula, ello implica, que el docente tenga la capacidad de reconocer las causas de los problemas e identifique las consecuencias o efectos a corto y largo plazo. Enfocarse en las causas de los problemas, es atenderlos desde la raíz, para permitirlos avances en los logros de los aprendizajes de los alumnos. Se sugiere utilizar *el árbol de los problemas* o *el diagrama de Ishikawa* con el fin de enfocarse en identificar las causas para actuar en consecuencia, con estrategias pertinentes y adecuadas para este fin.

En otro momento, el estudio se enfocará en valorar el apoyo, la asesoría y el acompañamiento de los supervisores y directores con relación a la retroalimentación que proporcionan con respecto a las estrategias que emplean los docentes para atender las cuatro prioridades educativas: mejora de los aprendizajes, normalidad mínima, rezago escolar y deserción y convivencia escolar y valorar si, las estrategias que han propuesto el colectivo docente contribuyen a alcanzar los objetivos de la calidad educativa como lo es: la eficacia escolar.

La pregunta que consideramos pertinente hacer es: *¿qué objetivos están intentando conseguir mediante las estrategias?* Esto implica que el maestro, el director, el Apoyo Técnico Pedagógico y Supervisor tengan claro y comprendan los objetivos que los docentes tratan de conseguir en el aula, además, de preguntarse si:

*¿las estrategias utilizadas fueron las apropiadas para conseguir los objetivos educativos?*

En un estudio realizado por Zorrilla y Pérez (2006) se puntualiza que los directores no realizan una supervisión o colaboración con los docentes con respecto a su papel pedagógico y específicamente en función de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

## Conclusiones

El comportamiento de los directores durante las reuniones del Consejo Técnico Escolares manifiesta un estilo de liderazgo. Según Kouzes y Pozner (2007), existen cinco prácticas: 1) modelar el camino; 2) inspirar una visión compartida; 3) desafiar el proceso; 4) habilitar a los demás para que actúen y 5) alentar. El director de la escuela dos y cuatro han recorrido las tres primeras prácticas de modelar, inspirar y desafiar el proceso. Sin embargo, con el fin de buscar objetividad, es necesario proponer un taller de naturaleza práctica para los directivos y docentes donde de forma precisa identifiquen qué práctica predomina durante las reuniones de los Consejos Técnicos Escolares.

Los líderes capacitan y forman a los líderes. Fortier (s.f) nos dice: todos debemos preguntarnos *¿cómo puedo ir a trabajar hoy y hacer algo que haga avanzar a la empresa y a mí en la dirección correcta?*

Atendiendo el punto de la organización de los CTE, es también necesario que el desarrollo profesional del maestro se enfoque en lo que omite o no realiza, ya sea por desconocimiento o por carecer de las herramientas para hacerlo. Es decir, esta información le servirá al supervisor y al director para ofrecer a los docentes cursos y talleres para su desarrollo profesional como consecuencia de las falencias y falta de

herramientas cognitivas y procedimentales para atender las prioridades educativas.

Finalmente, decir que el informe de seguimiento y evaluación que el director, supervisor y del Asesor Técnico Pedagógico elaborarán, deberá llevar recomendaciones y/o sugerencias de acciones específicas. Estas recomendaciones deben utilizar un lenguaje con modo y estilo comprensible para la audiencia a la que va dirigida. Además, es imprescindible que el evaluador deba hacerse dos preguntas ¿tengo algo que decir a las personas que me han permitido la entrada a su escenario de trabajo, sobre algo que no sepan todavía? ¿La retroalimentación que proporcionó los ayudará a tomar decisiones sobre cómo mejorar los aprendizajes de los alumnos?

## Bibliografía

- AGUERRONDO, INÉS (1998). *La Escuela como Organización Inteligente*. Argentina: Troquel Educación.
- (2004). *Los desafíos de la política educativa relativos a las reformas de la formación docente*. Maestros en América Latina: nuevas perspectivas sobre su formación y desempeño. Santiago de Chile: BID-PREAL.
- ANTÚNEZ SERAFIN (1997). *Claves para la organización de centros escolares. (Hacia una gestión participativa y autónoma)*. Barcelona: Editorial Horsori. La organización que aprende. P. 225.
- BOLIVAR A (2002). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Didáctica y organización escolar.
- CASSANOVA ANTONIA (2004). *Evaluación y calidad de centros educativos*. Madrid: Muralla.
- DE LA FEDERACIÓN, D. O (2014). *Acuerdo número 717, por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. Recuperado de: <http://básica.sep.gob.mx>
- DE LA FEDERACIÓN, D. O (2017). *Acuerdo número 15/10/17 por el que se emiten los lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica*. Recuperado de: [www.diariooficial.gob.mx](http://www.diariooficial.gob.mx)
- DE KETELE, J.M. Y POSTIC, M. (2000). *Observar las situaciones educativas*. Madrid: Narcea.
- FLORES-KASTANIS, E., Y GAMBOA, T. (2010). *La problemática de la investigación sobre cambio educativo*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 15(47), 1017-1023.
- FULLAN, M (2007). *Mejoras en colegios: requisitos para la formación de profesores*. Revista pensamiento educativo, 41(2), 293-314.
- GAI RÍN SALLAN JOAQUÍN (2004). *La Organización Escolar: Contexto y texto de actuación*. Madrid: Editorial Muralla.
- GURDIÁN-FERNÁNDEZ, A (2007). *El Paradigma cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. Costa Rica: IDER
- KOUZES, J.M. Y POSNER B.Z (2007). *El Taller el desafío*.
- NEVO DAVID (1997). *Evaluación Basada en el centro, un dialogo para la mejora educativa*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- PONTÓN, B. C., FIERRO, M. M. Z., GARCÍA, G. T., & FLORES, S. L. C. (2002). *La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*.
- ROMERO C. (2011). *Hacer de la Escuela, una buena escuela. Evaluación y mejora de la Gestión escolar*. Argentina: AIQUE Educación.
- RUIZ GUADALUPE (2009). *Evaluar los centros escolares: ¿con base en los resultados de los alumnos en pruebas de aprendizaje o en otros factores de los propios centros?* Revista iberoamericana de evaluación educativa. 2 (2).
- SANTOS-GUERRA, M. A. (1994). *Entre bastidores, el lado oculto de la organización escolar*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- SCHMELKES, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: Serie educativa.
- SCHMELKES, S. (1996). *La evaluación de los centros escolares. Taller sobre evaluación de docentes y de centros educativos*. México.
- ZORRILLA, M. (2002). *Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas*. Revista electrónica de investigación educativa, 4(2), 1-19.
- ZORRILLA, M., & PÉREZ MARTÍNEZ, G. (2006). *Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e).
- ZORRILLA, M. (2008). *La investigación sobre eficacia escolar. Eficacia escolar y factores asociados*.
- VARGAS, E. C. (2017). *La supervisión escolar: impactos, dilemas y transformación en educación básica*. Revista de Investigación Educativa de la Escuela de Graduados en Educación, 8(16), 30-39.
- ANTÚNEZ S. (1997). *Claves para la Organización de los Centros Escolares*. Barcelona: Horsori.