Los Claroscuros Del Trabajo De Los Consejos Técnicos Escolares En Las Escuelas Primarias

Carmen Griselda Loya Ortega
Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado
grisyloya@hotmail.com

David Manuel Arzola Franco
Centro de Investigación y Docencia
david.arzola@cid.edu.mx

María Araceli Gutiérrez Reyes
Centro de Investigación y Docencia
araceli.gutierrez@cid.edu.mx

Resumen

El presente trabajo contiene los resultados de un estudio etnográfico, desarrollado a partir de un convenio de colaboración interinstitucional entre los Cuerpos Académicos de "Política y Gestión en Educación" del Centro de Investigación y Docencia y "Cambio Educativo" del Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado.

El análisis está centrado en la recuperación de las experiencias de los colectivos escolares, a partir de la implementación de la nueva dinámica de los Consejos Técnicos, que implica la suspensión de labores el último viernes de cada mes y la reunión del personal para el diseño y operación de estrategias de mejora.

Los datos recabados indican que el trabajo en los Consejos Técnicos arrancó en medio de grandes expectativas por parte de los involucrados, valoran especialmente la oportunidad para dialogar e intercambiar experiencias, para diseñar estrategias que apoyen el trabajo cotidiano y contribuir en la atención del rezago educativo.

Sin embargo, la interpretación o el enfoque que se le ha dado a esta tarea, desde las instancias oficiales de diversos niveles y al interior de las propias escuelas, no satisface plenamente a los colectivos; se advierte una tendencia hacia la estandarización de los procesos y la primacía de

rutinas burocrático-administrativas, de control y vigilancia; como seguir una guía y reportar las actividades a la cadena de mando a través de las relatorías. Además se detectan problemas relacionados con el manejo de conflictos, la intolerancia, el autoritarismo y la preponderancia de la cultura individualista frente a la cultura participativa.

Palabras clave: consejos escolares, autogestión, trabajo cooperativo, participación del profesor.

Introducción

El sistema educativo mexicano enfrenta retos de primer orden en el ámbito organizativo, pese a los cambios que intentan modificar los procesos de gestión, no se han conseguido solventar las deficiencias estructurales que impiden alcanzar los propósitos que se plantean para el desarrollo integral de los individuos. Ante esta realidad resulta preciso enfocar la mirada y los esfuerzos en la mejoría de las capacidades de la escuela para atender a los destinatarios de sus servicios. Por ello cobra sentido el aprovechamiento del espacio y el tiempo de las sesiones del Consejo Técnico Escolar que se han instaurado para promover el análisis sobre asuntos de índole académica en las escuelas de educación básica, así como el intercambio de ideas y la planeación conjunta de acciones que encaminen a los colectivos escolares al diseño y operación de estrategias pertinentes para la atención de las necesidades de los estudiantes.

Los cambios propuestos y el impacto de las acciones que se impulsen solo serán relevantes si se anclan en la consideración de las condiciones específicas de las escuelas, a partir de la construcción de un sentido de comunidad y el arribo a los consensos que establezcan de manera clara y precisa las responsabilidades que a cada uno de los sujetos le corresponde en el marco del trabajo colectivo.

Las fases intensivas y ordinarias de los Consejos Técnicos Escolares (SEP, s/f), se emprenden a partir del ciclo escolar 2013-2014 como espacios para incentivar el trabajo de los colectivos y retomar algunos elementos del esfuerzo que se emprendió en 1997 con el establecimiento de los Talleres Generales de Actualización, mismos que a partir del año 2009 se transforman en los llamados Cursos Básicos de Formación Continua. Para efectos de esta ponencia se reconoce la importancia del trabajo conjunto por encima de los esfuerzos aislados; el éxito en la tarea se supedita al nivel de compromiso de los involucrados por brindar su participación activa y en este sentido, la unidad, la cohesión y la corresponsabilidad se fundan en los objetivos planteados de manera conjunta. El esfuerzo que se

imprime en esta tarea detona procesos de autoformación de los integrantes de los colectivos. Además de proporcionar la ventaja de plantear acciones situadas para atender asuntos concretos que el colectivo visibiliza como cuestiones que obstaculizan el cumplimiento de los fines de la educación básica.

La ampliación de los márgenes de autonomía de los centros educativos ha sido un anhelo largamente acariciado por algunos educadores, pero durante muchos años, el obstáculo fundamental que ellos mismos esgrimían era la falta de tiempo para desarrollar este tipo de tareas en medio del mar de responsabilidades que implica atender una escuela.

El punto de inflexión se dio a partir de que se puso en marcha la nueva dinámica de los Consejos Técnicos, que implica la suspensión de labores el último viernes de cada mes y la reunión del personal para el diseño y operación de estrategias de mejora bajo los lineamientos de la guía que proporcionan las instancias oficiales, con lo cual las escuelas se encuentran en una situación inédita que reviste especial interés para el campo de la investigación educativa y de la que definitivamente se pueden extraer grandes lecciones. De ahí nuestro interés por documentar la dinámica de funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares en las escuelas primarias públicas, estatales y federalizadas, de los municipios de Chihuahua y Juárez en el estado de Chihuahua.

FUNDAMENTOS

La participación organizada de los distintos agentes que conforman los colectivos escolares demanda la atención de procesos que caen en el ámbito de la gestión escolar, ello abarca el conjunto de acciones que realiza el equipo de trabajo en la institución manteniendo la centralidad en los aprendizajes que se promoverán en los estudiantes, esta definición rebasa las acciones que se emprenden en el espacio áulico, pero no las excluye.

La presente investigación se adscribe a las nociones de participación en los términos que la abordan Furlan, Landesmann y Pasillas (2004) quienes, a partir de los elementos construidos en torno a la gestión pedagógica, proponen una "participación colectiva" que acerque al personal de las escuelas a la toma de decisiones en sus centros de trabajo. De acuerdo con lo establecido en los propósitos generales plasmados en el Artículo 12 de los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de

los Consejos Técnicos Escolares se persigue el fortalecimiento de "la autonomía de gestión de la escuela a partir de la identificación, análisis, toma de decisiones y atención de las prioridades educativas del centro escolar" (SEP, s/f, p. 10).

La construcción de consensos es un pilar para la toma de decisiones, ello implica la participación democrática de los miembros del colectivo escolar, y ésta se encuentra directamente asociada con la idea de romper las prácticas autoritarias e impulsar colectivos escolares autónomos que, a partir del trabajo reflexivo y colegiado (Lorea, et al., 2012), resulten capaces de desencadenar prácticas formadoras y transformadoras (Conde, 2004) que viabilicen el cumplimiento de "los principios del Artículo 3º Constitucional para garantizar un desarrollo integral de los estudiantes a través de una educación de calidad" (SEP, s/f, p. 7).

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Los resultados que se presentan en esta ponencia, se derivan de un proyecto que realizan de manera conjunta un grupo de investigadores del Centro de Investigación y Docencia y el Centro Chihuahuense de Estudios de posgrado, en el marco de cooperación entre cuerpos académicos, en el que participaron diez investigadores y tres grupos de estudiantes de los posgrados que ofertan ambas instituciones.

Desde el punto de vista metodológico se propuso abordar el estudio desde una perspectiva etnográfica, para lo cual se trabajó con los registros de observación efectuados en 30 sesiones de Consejo Técnico Escolar de escuelas primarias ubicadas en la ciudad de Chihuahua. A ello se suma el análisis de 82 entrevistas individuales no estructuradas en las que participaron 61 Docentes, ocho Directores, cinco Supervisores y tres a Jefes de Sector, así como a cinco Asesores Técnico Pedagógicos; informantes que laboran en los municipios de Juárez y Chihuahua.

La metodología empleada permitió documentar el acontecer cotidiano durante las sesiones ordinarias e intensivas del CTE, además de recuperar las impresiones de diversos agentes sobre los procesos que en ellas se gestan, de tal forma que se generó "un proceso reflexivo que operó en todas las etapas del desarrollo de la investigación" (Hammersley y Atkinson, 1994. p. 42) mismo que posibilitó el arribo al reporte interpretativo que se incluye en la presente ponencia.

Discusión de resultados

La modalidad de trabajo mensual en los CTE ha generado expectativas en los sujetos involucrados, el impulso a la vida participativa les resulta alentador en términos de las potencialidades que representa la construcción de autonomías y procesos de mejora. En el discurso de algunos de los informantes se advierte esta visión optimista, donde se resalta el valor de la convivencia, detección y atención de problemas, construcción de acuerdos, intercambio de experiencias:

> …yo dije, qué bueno que voltean hacia el Consejo Técnico, que nos dan la oportunidad de que al interior de las escuelas se resuelvan las problemáticas, que sean los Consejos Técnicos quienes en determinado momento definan cuál va a ser la ruta a seguir… y alcanzar el éxito de una escuela (Supervisor, 1:28; 1:29; 55).

> …gracias a que cada mes tenemos la reunión de consejo técnico, pues ahí nos ha servido bastante para tener una mayor convivencia, reforzar el trabajo, llegar a acuerdos (Director, 2:7; 7).

> …nos hemos dado la oportunidad de conocer el trabajo que realizan los maestros de los otros grados. Nos percatamos que todos tenemos similares conflictos como el contar con grupos saturados, con alumnos con necesidades educativas especiales, con padres de familia que trabajan y que difícilmente apoyan el trabajo con sus hijos (Docente, 55:2; 5:7).

No obstante, como todo proceso en ciernes, los participantes en esta dinámica señalan los claroscuros y las vicisitudes que deben enfrentar cuando se trata de experiencias inéditas que se instalan en el marco de una organización y cultura escolar que no están diseñados para la apertura democrática, los ambientes dialógicos y de libre expresión de las ideas:

> ¡Ufas, ahí sí está difícil!... siempre salimos del chongo… existen algunos maestros que tienen problemas ya de tipo personal, no hay disposición en ellos, eso gracias a que años atrás hubo problemas con los directivos, entonces hay mucho resentimiento, algunos no tienen la disposición, son muy ególatras, la directora tiene sus favoritismos, siempre hay esos grupitos

creo en todas las escuelas, entonces pues ya cada quien los sabe manejar, por eso yo no me relaciono tanto, me dispongo a lo que es mi trabajo y me alejo de los chismes, la posición neutral es la que no has servido a varios, porque como le digo, hay muchos intereses, pero es normal, ya estamos acostumbrados (Docente, 6:11; 32:33).

Las escuelas como espacios políticos (Ball, 1989), son ambientes proclives al enfrentamiento, de ahí que en el testimonio anterior el docente exprese que el conflicto es parte de la normalidad institucional, la construcción de ambientes democráticos implica precisamente el reto de aprender a vivir, convivir y construir acuerdos a partir de las diferencias, "aunque tengamos un mismo lineamiento para trabajar, tenemos un punto de vista diferente, importa la forma de pensar y tratamos de sacar adelante el trabajo, cada quien aporta su forma de pensar que es lo más importante" (Docente, 5:3; 8:9). La tarea más desafiante consiste en quebrar esa normalidad centrada en las pugnas, la fragmentación, el egoísmo y la defensa de los intereses creados, para arribar a un contexto más abierto, colaborativo e incluyente, lo cual implica un cambio cultural de fondo.

Mi opinión es que se han observado avances en cuanto a la organización de la escuela pero por otra parte no ha dejado de presentarse discusiones personales o problemas específicos de los alumnos de la escuela y chismes de la vida de los alumnos o problemas personales que los padres enfrentan afuera de la escuela (Docente, 69:7; 83:85).

Los sujetos ponen en relieve esta parte compleja en la construcción de ambientes culturales participativos, centrados en el trabajo en equipo y la construcción de consensos porque "constituyen factores de mejora y elementos esenciales para la conformación de una nueva cultura escolar más articulada e integrada" (Romero, 2011, p. 62). Los procesos de iniciación en las prácticas democráticas, requieren de esfuerzo, disciplina, inversión de tiempo, voluntad, pero también de apertura, disposición para la escucha, la crítica y la autocrítica; procesos que evidentemente no se producen de manera espontánea como se consigna en los siguientes testimonios:

…bueno creo que no estamos acostumbrados a trabajar en equipo y esto de abrirse verdad al intercambio de experiencias al decir que alguna estrategia fue fallida no es la cultura que tiene el maestro generalmente a veces para un maestro preguntar algo que no se sabía, pues para él eso representaba un gran reto… este hay cierta resistencia a este tipo de cambios, no traemos esa formación (Supervisor, 53:5; 52).

> ...ya cuando estábamos los maestros ahí, -¿Cómo nos ha ido? No, muy bien, muy bien los resultados han sido fantásticos-, cuando muchos sabíamos que no lo eran, entonces sí es difícil para uno dar su punto de vista en ocasiones, yo se los doy en las reuniones y en ocasiones se molestan porque se sienten ofendidos, o sea piensan que uno les quiere demeritar o hacer menos su trabajo, pero pues no es así, es para que todos vayamos avanzando verdad (Docente, 51:2; 28).

Los sujetos involucrados en estas prácticas tienen que lidiar con la incertidumbre que representa enfrentar una dinámica en la que ven un gran potencial para el cambio, pero que al mismo tiempo les fue impuesta y por lo tanto resulta ajena a las prácticas escolares cotidianas. Quizá uno de los aspectos problemáticos que más destacan los entrevistados sea la tendencia hacia la sobreestructuración de estos procesos, y los sesgos autoritarios y de burocratización que le acompañan. Advierten una marcada tendencia hacia la homogeneización de las prácticas y la imposición de procedimientos de observancia obligatoria:

> … trabajamos atendiendo las indicaciones de la guía, pero cuando nos visita el ATP, nos dificulta el trabajo porque quiere que trabajemos las acciones que planeamos en la ruta de mejora y pues no hay tiempo, se contradice un poco… y es cuando los maestros no sabemos si el trabajo que realizamos es el correcto (Docente, 55:5; 12:15).
>
> … es un espacio donde planeamos nuestras acciones que vamos a realizar durante el mes, pero como este año se han estado implementado las guías, se ha estado dejando de lado nuestra ruta de mejora que se había elaborado desde el principio del año para atender lo que nos maneja la guía (Docente, 56:5; 12).
>
> … un desacierto es que las guías son muy extensas y pues eso nos limita para abordar lo particular de la escuela con la guía abordamos lo general de cada escuela todo lo mismo pero nos quita tiempo para hablar de la particularidad de lo que está sucediendo en la escuela o de lo que habíamos planeado (Docente, 56:6; 14).

Resulta paradójico que en un espacio diseñado para fomentar la autonomía de los centros escolares, la toma de decisiones situada, el diseño de estrategias a partir de diálogo, el consenso y preponderantemente las necesidades educativas de los estudiantes (SEP, s/f) se privilegie la rutinización de esas prácticas y el control externo.

> …Una sesión normal de consejo técnico: llegamos pase de lista, se hace la presentación oficial por parte de la directora, se nos entrega nuestro folletito de trabajo, contestamos el folleto de trabajo y se termina la sesión (Docente, 58:7; 21:22).

El énfasis en la guía pone de manifiesto la tendencia hacia una participación dirigida y el montaje de mecanismos de control interno y externo, la bitácora de las reuniones sirve para la documentación de los procesos, pero también es un mecanismo de vigilancia que pasa por las supervisiones escolares y llega hasta las instancias de la administración educativa a nivel estatal:

> Recuerdo que en una ocasión estábamos viendo avances y retrocesos, y pues no, no había ningún avance… y se acerca el directivo y me dice -¡Quite eso!- una acción que me dijo una maestra que era un retroceso… y él me decía- ¡No no, bórrela, no es un resultado!- entonces a mí me pareció incorrecto verdad que me hiciera borrar eso y que le dijera a la secretaria que tenía que escribir ciertas cosas como él pensaba verdad, entonces ¿ya ve que se hace una bitácora?... la bitácora pues iba como quien dice pues maquillada ahí de opiniones, puras positivas y nada negativo (Docente, 51:3; 29:32).
>
> Está enfocado a lo que nos manda inspección que no a todos nos gusta y me ha parecido muy monótono, porque nos la pasamos llenando cuadros, pero si cumplimos con lo que nos piden y digamos que si aportamos a nuestros proyectos… es un desahogo porque sí platicamos un poco más bien el poco tiempo que nos queda sobre las problemáticas de la escuela en cuestión de disciplina (Docente, 57:7; 17).
>
> La verdad es que a nosotros nos entregan las hojas que va cada sesión y esas hojas que va en cada sesión el inspector dice, bueno las van a leer, pero nada de esto quiero que se trate, ustedes van a hacer, bueno en estas últimas sesiones que fueron seis o cuatro, las últimas cuatro, fue solamente los logros que hicimos, que si pudimos poner un letrero, ve y me lo fotografías y me lo vas a pasar en una proyección de power point, que si los niños se sentaron bien y comieron todos a gusto, me la vas a poner, que si los niños hicieron, pudieron lograr los villancicos me la vas a poner, entonces, se han hecho solamente (Docente, 93:6; 53:53).

De acuerdo con los testimonios anteriores, se corre el riesgo de convertir la guía en un procedimiento burocrático administrativo que adquiere valor por sí mismo, en lugar de ser una herramienta que apoye la organización de trabajo colectivo. Al maquillar la información se intenta crear

una buena imagen sobre el trabajo, por encima del trabajo mismo y de su valor como elemento de mejora.

Conclusiones

La modalidad de trabajo en los CTE tiene todavía un carácter embrionario, sin embargo, se pueden advertir ya un conjunto de efectos relacionados con estas prácticas en las escuelas primarias motivo de estudio. Esta iniciativa ha generado amplias expectativas en los colectivos escolares, los sujetos ponen en relieve el valor de la participación y las potencialidades que tiene para detonar procesos de mejora.

Sin embargo, el trabajo en equipo requiere primero de la formación de verdaderos equipos, es decir, de una preparación para el trabajo colaborativo y la construcción de una cultura escolar democrática. Este parece ser el reto mayor que los colectivos enfrentan, las tendencias individualistas y la toma de decisiones vertical son fuerzas que se oponen a las democratizadoras de la vida escolar.

La sombra del autoritarismo, la burocratización de los procedimientos y el control externo aparecen como amenazas latentes, la paradoja resultante es la creación de un órgano colegiado, con visos de autonomía, pero regulado desde el exterior.

Referencias

Ball J. Stephen (1989). La micropolítica de la escuela, hacia una teoría de la organización escolar. Paidós, Barcelona.

Conde, S. (2004). Educar para la democracia, la construcción de un proyecto educativo democrático. Ciudad de México: Instituto Federal Electoral.

Furlan, A.; Landesman, M. y Pasillas, M. (2004). La gestión pedagógica, polémicas y casos, en J. Ezpeleta y A. Furlan, La gestión pedagógica de la escuela (pp. 138-175), México: Ediciones Unesco.

Hammersley, M. y Atkinson, P. (1994). Etnografía, métodos de investigación. Barcelona: Paidós.

Lorea, M.; Moreira H.; Dall´igna, M.; Cóssio, M. y Marcolla, V. (2012). Gestión democrática, una construcción contextualizada en escuelas municipales de la ciudad de Pelotas, RS, Brasil, Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. 17, núm. 52, pp. 89-113.

Romero, C. (2011). Hacer de una escuela, una buena escuela. Argentina: Aique.

SEP. (s/f). Lineamientos para el Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares, Educación Básica. México: Secretaría de Educación Pública.