



¿A DÓNDE CONDUCEN LAS RUTAS DE MEJORA DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS? LOS CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES ANTE LOS NUEVOS RETOS DE LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN

JOSÉ LUIS ANZURES GARCÍA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA UNIDAD 052 TORREÓN
anzures65@hotmail.com

VÍCTOR MANUEL GARCÍA RUVALCABA

JEFATURA DE SECTOR LAGUNA DOS DE PRIMARIAS ESTATALES
garruv6@yahoo.com.mx

ALEJANDRA CASTILLO RODRÍGUEZ

ZONA ESCOLAR 519 DE PRIMARIAS ESTATALES
hiryana@yahoo.com.mx

RESUMEN

Nos proponemos Comprender qué sucede en los Consejos Técnicos Escolares ante las nuevas condiciones de trabajo docente que la Reforma Educativa plantea en el campo de la gestión escolar. Realizamos visitas a 25 escuelas primarias del sostenimiento estatal en Torreón, Coah. Durante los dos últimos ciclos escolares levantamos registros etnográficos, analizamos las modificaciones que se hicieron a la constitución y las nuevas normas con que inició la Reforma en 2013. Luego revisamos las rutas de mejora de las mismas escuelas para contestar las preguntas: ¿Cómo se desarrollan las reuniones de CTE en las escuelas primarias? ¿Cómo construyen los docentes las rutas de mejora? ¿Cómo se construyen los significados y las prácticas de los docentes sobre la gestión? Presentamos algunos hallazgos y puntos a discutir en torno a tres ejes: el trabajo docente en los consejos técnicos, las Rutas de mejora, y la modificación de las prácticas y significados de los docentes ante las nuevas políticas de gestión.

Palabras clave: calidad de la educación, gestión escolar, trabajo docente, condiciones de trabajo.





INTRODUCCIÓN

A partir del ciclo escolar 2013-2014 la SEP puso en marcha el nuevo modelo de mejora para las escuelas de educación básica que, formalmente consiste en establecer 4 prioridades para la gestión que son: garantizar la normalidad mínima de operación escolar; mejorar los aprendizajes de los estudiantes; abatir el rezago y el abandono escolar, y promover ambientes de convivencia escolar sana, pacífica y formativa (SEP, 2014). El nuevo discurso va articulando sin duda nuevas prácticas, y nuevos significados en la escuela.

Con la implementación de esta política en el campo de la gestión escolar es necesario que, quienes estamos en las escuelas y en la investigación volvamos a exponer nuestras concepciones y posiciones sobre lo que acontece, con la obligación ética de participar en un debate amplio que permita comprender el sentido de lo que se implementa. Con esta pretensión presentamos el análisis de algunos referentes normativos en donde encontramos referentes y posiciones oficiales sobre gestión, calidad educativa y trabajo docente. En contraste documentamos lo que sucede en los colectivos para saber acerca de la forma en que se concretan los nuevos lineamientos en las escuelas.

Comenzamos con una exposición general de la reforma constitucional y de la normatividad que determina nuevas funciones de la SEP; en donde la gestión se concibe como *autonomía de gestión* y en donde el trabajo docente se define a partir de la organización de los Consejos Técnicos Escolares (CTE). Luego presentamos nuestros hallazgos y al final algunas consideraciones que formulamos a manera de conclusiones y con las que se pretende participar en un debate sobre el campo.

DESARROLLO

Realizamos un estudio durante los ciclos escolares 2013-2014 y 2014-2015 en 25 escuelas de 7 Supervisiones escolares de la Región Lagunera de Coahuila pertenecientes al nivel de primarias del sostenimiento estatal.





Teniendo como **objetivos**:

Comprender qué sucede en los Consejos Técnicos Escolares ante las nuevas condiciones de trabajo docente que la Reforma Educativa plantea en el campo de la gestión escolar

Describir y analizar las actividades que realizan los docentes en colectivo para diseñar, realizar y evaluar las rutas de mejora

Reflexionar sobre las formas en que se implementan los nuevos mandatos constitucionales y normativos en el campo de la gestión.

Nos interesa saber: ¿Cómo se desarrollan las reuniones de CTE en las escuelas primarias? ¿Cómo construyen los docentes las rutas de mejora? ¿Cómo se construyen los significados y las prácticas de los docentes sobre la gestión?

METODOLOGÍA

Hemos hecho un trabajo de campo durante dos años, que consiste en acompañar los maestros en la realización de sus reuniones mensuales del Consejo Técnico Escolar; recogimos información en más de 60 registros etnográficos (Bertely, 2000) sobre las actividades que realizan los docentes en el seguimiento propuesto en las Guías de trabajo de los CTE. Revisamos diversos documentos normativos y otros que fueron contruidos por los docentes en los CTE, como las rutas de mejora y las relatorías.

Para nosotros la investigación educativa consiste en estar en las escuelas, en comprender la cultura escolar inserta en un contexto más amplio, configurado de manera histórica y definido por actores sociales con diferentes posiciones económicas y culturales (Sandoval, 2007). En este escenario complejo la etnografía representa para nosotros un recurso para aproximarnos a la comprensión de las formas como los sujetos construyen la realidad social. Mediante una permanencia prolongada en el campo y la comunicación constante con los actores recogimos información valiosa. Clasificamos la información, la organizamos y al analizarla obtuvimos patrones de sentido y resultados que ahora ponemos a consideración:

Los antecedentes de los CTE se encuentran en los Acuerdos Secretariales 96, 97 y 98, en los que se establece *la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, secundarias*





técnicas y secundarias. Al inicio del ciclo escolar 2013-2014 la SEP hace una autocrítica por la concepción limitada del consejo técnico consultivo como un órgano de apoyo al director y por su énfasis en las actividades administrativas. Señala que en este órgano se toman decisiones que poco tienen que ver con la vida académica de la escuela.

La SEP (2013) plantea a los docentes la necesidad de restituir a los CTE, se trata de cambiar el tradicional consejo técnico consultivo, por un órgano colegiado que en corresponsabilidad con las autoridades educativas federales y estatales, vigile y asegure el cumplimiento de los principios y fines de la educación básica considerados en la normatividad vigente. Estamos hablando del ajuste del trabajo docente a las nuevas reglas de la reforma educativa en materia de gestión.

Esta medida coloca el trabajo docente en un marco; lo acota y lo condiciona de manera constitucional. El trabajo docente es ahora un componente de *la nueva gestión* en donde el profesor es un sujeto colectivo: el CTE; el colectivo en el que la SEP pretende tener un órgano operativo de la actual Reforma Educativa. Es necesario citar el nuevo Artículo 3º Constitucional que adiciona los cambios siguientes: *El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos (DOF, 2013).*

En el Transitorio Quinto, Fracción III, inciso a) de la misma reforma; se establece que para el debido cumplimiento de lo dispuesto por los artículos 3º y 73º Fracción XXV es necesario: Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta. (DOF, 2013).

La modificación crea un concepto estelar de la reforma: **la autonomía de gestión** de las escuelas que, desde nuestra perspectiva implica una preocupación central; la sustitución del principio constitucional de gratuidad, por un esquema de financiamiento compartido en donde son responsables los actores de la escuela, más que el Estado.





El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en la Estrategia II del apartado de Educación, señala como una de sus líneas de acción:

- Actualizar el marco normativo general que rige la vida de las escuelas de educación básica, con el fin de que las autoridades educativas estatales dispongan de los parámetros necesarios para regular el quehacer de los planteles, y se establezcan con claridad deberes y derechos de los maestros, los padres de familia y los alumnos.

De acuerdo con las Guías de las diferentes sesiones intensivas y ordinarias del CTE (SEP, 2013, 2014), estos parámetros se definen en *los indicadores de logro*ⁱ de las cuatro prioridades del sistema de mejoraⁱⁱ. Estas guías además de las prioridades y los parámetros; van indicando a los docentes que integran el CTE, los pasos que deben ir dando y las actividades concretas que realizarán en cada momento de las sesiones, así como los insumos que emplearán y los productos que se van a obtener. La autonomía de gestión determinada desde la modificación constitucional se convierte en un dispositivo concreto que va acotando la toma de decisiones en la escuela, se trata de un dispositivo de regulación y poder sobre el trabajo docente, que desvela el sentido real de la paradoja de la *autonomía de gestión*.

Nosotros operamos con otra posición desde la cual, la gestión escolar es un concepto que se configura a partir de las relaciones de gobierno que se realizan en la escuela, se trata de una sociedad en pequeño; de la narrativa de una comunidad en un espacio determinado que es complejo y dialéctico. En este espacio conviven sujetos sociales cuyas relaciones van configurando prácticas y representaciones sobre la realidad. El concepto de gestión es un asunto de poder y la toma de decisiones tiene como dinámica los encuentros y las disputas de los actores sociales. Sin embargo esta es apenas una discusión teórica inicial; la reconstrucción del campo es sin duda un proceso que se configura a partir de la comprensión de la cultura de los actores escolares que hoy juegan con nuevas reglas, las de las políticas de gestión de la Reforma Educativa.

RESULTADOS





Desde que comenzó la implementación de esta política en agosto de 2013 en las escuelas se llevó a cabo un proceso de transformación muy importante, pero sobre todo desconcertante para todos.

La etapa intensiva de agosto de 2013 representó una situación inédita, y los primeros inconformes fueron algunos supervisores: “¿Pero no puede ir la asesora conmigo?” RDC 07-08-13

“¿Ya sé que soy yo la que tiene que impartir el curso, pero ni siquiera como auxiliares pueden estar mis asesoras?” RDC 07-08-13.

En las primeras reuniones la Dirección del Nivel de Primarias intentó que los supervisores llevaran la conducción completa de las actividades de las sesiones:

Les voy a pedir a los Jefes de Sector que realicen un acompañamiento, para que verifiquen que sea el supervisor quien coordina las actividades RDC 11-08-13.

Aún y cuando una de las condiciones establecidas en el sistema de mejora se planteó como el fortalecimiento de la función de supervisión, en los hechos los supervisores escolares tardaron en adaptarse a este cambio y a la fecha persiste aún en algunos CTZ la participación directa de los ATP's en las sesiones.

En la fase intensiva del primer ciclo 2013-2014 se intentó que los CTE culminaran la capacitación con un producto principal, su ruta de mejora. Se definió un calendario temario con una temática por cada mes. Y un esquema que, invariablemente proponía en cada sesión ordinaria; la revisión de compromisos, el fortalecimiento de la ruta y la revisión de las actividades para empezar bien el día. A partir de la segunda sesión del ciclo pasado, se incorporaron los indicadores de logro, para que los profesores tuvieran claridad en lo que se pretende alcanzar. El esquema se mantiene como referente de trabajo para los CTE durante los dos ciclos escolares.

Los supervisores coordinan una doble actividad, por un lado capacitar a los directores de la zona escolar para que a su vez dirija las sesiones de CTE y por el otro realizar las reuniones de Consejo Técnico de Zona. A la fecha se realizan sesiones en donde no se distingue de qué tipo de reunión se trata:





“Voy a pedirles ahora que leamos la introducción de la 4 sesión, y luego cada director me irá platicando si se alcanzaron los compromisos de la sesión anterior. Y no se les olvide que van a repartir las actividades nombrando responsables allá en su escuela” RO 27-02-15

Al paso de los tiempos y de las sesiones las actividades se fueron transformando y los tiempos se flexibilizaron y algunos contenidos se sustituyeron:

“En una sesión los directores llevaron un video de una activación física que se les presentó en la capacitación a los supervisores. Se trataba del Corrido de Monterrey, la activación física duró 30 minutos, el desayuno se sirvió después de revisar los compromisos y duró una hora, regresamos a las 11:00 am. Revisamos algunos indicadores de logro y ya no se alcanzó a trabajar las actividades para empezar bien el día. En ninguna reunión se ha podido cubrir todo lo previsto, ni terminar con una ruta de mejora corregida, como producto de la sesión” DC 28-04-14.

En otra supervisión. “Iniciamos la sesión a las 9:27. Antes habían visto una película sobre la lectura en los países árabes y en Polonia.

Coordina un ATP: -Les voy a pedir que comentemos sobre el contenido del video”. 2ª R de cap. DC 29-10-2014.

Encontramos una situación significativa cuando se va evaluando de manera colectiva el cumplimiento de los compromisos de la Ruta de mejora:

Directora: “-¿Esta meta correspondiente a la asistencia, sí se alcanzó?

Los docentes (participando al mismo tiempo):

-En mi grupo no.

-Por el frío no se han presentado

-Sí, sí se logró

-Sí

Coordinador: vamos a levantar la mano y con ello definiremos si se logró o nos falta”. DC 4ª. S 01-01-15





La evaluación de las acciones y su aprobación se hicieron por votación, no con evidencias de trabajo.

En la reunión del 25 de febrero de 2015, se propuso que en una de las actividades se realizara un ejercicio de fortalecimiento a la lectura. Se analizó el ejemplo que viene en la guía de la 5ª sesión, que tiene como propósito la comprensión de diversos textos y la lectura en voz alta. Pero los supervisores en la capacitación entendieron que era declamación....y pusieron a declamar a los directores.....” DC 25-05-15

CONCLUSIONES

1.-La estructura metodológica de las guías de trabajo del CTE suponen que la marcha de los colectivos opera en los mismos ritmos, que las escuelas atienden los mismos problemas, y que las mismas actividades funcionan con la misma efectividad en donde se apliquen; dejando un margen escaso para la creatividad de los docentes y para la resolución de problemas particulares a partir de los propios recursos. Sin embargo en la concreción de las acciones los supervisores y directores coordinan las actividades como ellos suponen que deben de ser, y en muchas ocasiones las actividades que se realizan son distintas a las que se proponen en las guías.

2- La autonomía de gestión es un discurso que amplía las obligaciones de las escuelas y que pretende convertir al CTE en el órgano operativo para elaborar, llevar a cabo y evaluar las acciones de las rutas de mejora. Todas estas acciones suponen el empleo de materiales y de recursos, sin embargo las rutas operan sin financiamiento del Estado, y con la conminación en los anuncios de televisión para que los padres no paguen cuotas. Esto implica la sustitución del principio constitucional de gratuidad, por un esquema de financiamiento compartido en donde son responsables los actores de la escuela, más que el Estado.

3.- El trabajo docente es ahora un componente de *la nueva gestión* en donde el profesor es un sujeto colectivo: el Consejo Técnico Escolar. El colectivo en el que la SEP pretende tener





un órgano operativo de la actual Reforma Educativa. Sin embargo el rumbo de las rutas de mejora no se define en la prescripción de las actividades de las guías, sino en los intereses concretos y en las decisiones que los profesores toman. Algunas de estas acciones son acordes con lo que se pretende en las guías, en otras se percibe un esfuerzo por cumplir con las sugerencias, otras sin duda son muy divergentes.

4.- La SEP plantea que el objeto de crear esta comunidad es para que el Consejo Técnico Escolar diseñe los mejores caminos para lograr sus propósitos. Estos caminos se delinean en la Ruta de mejora que establece el colectivo. Sin embargo las rutas de mejora no conducen hacia donde está previsto, sino hacia donde las acciones y las concepciones de los maestros las dirigen en la práctica.





BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Bertely Busquets, M. (2000), Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar, México: Paidós.

Ducoing, P. y Serrano, J. A. (1996), “La investigación de los maestros. Una aproximación a su estudio”, en Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. I, núm. 1, enero-junio, México: Consejo Mexicano de Investigación Educativa, pp. 88-106.

PODER EJECUTIVO SECRETARIA DE GOBERNACION DECRETO por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. DOF 26 de febrero de 2013.

Sandoval Flores, E. y Bertely Busquets, M. (2007), “Etnografía de la educación. Tendencias actuales”, en Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. xii, núm. 34, julio-septiembre, México: Consejo Mexicano de Investigación Educativa, pp. 825-840

SEP. 2014. Consejos Técnicos Escolares. Fase Intensiva. Educación Primaria. La Ruta de la mejora un sistema de gestión para nuestra escuela. Ciclo escolar 2014-2015. Subsecretaría de Educación Básica. <http://basica.sep.gob.mx>

____. 2014. Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Educación Básica. Preescolar. Primaria. Secundaria. <http://basica.sep.gob.mx>

____. 2014. Consejos Técnicos Escolares En nuestra escuela... todos aprendemos Primera sesión ordinaria Educación Básica . Preescolar. Primaria. Secundaria. <http://basica.sep.gob.mx>

____. 2015. Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar. Educación Básica Ciclo escolar 2014 – 2015. Preescolar. Primaria. Secundaria. <http://basica.sep.gob.mx>

____. 2015. La Ruta de mejora escolar. Una decisión colectiva para el aprendizaje. Educación Básica Ciclo escolar 2014 – 2015. <http://basica.sep.gob.mx>





NOTAS FINALES

ⁱ Los indicadores de logro son referentes para ir sistematizando los avances de cumplimiento de los compromisos, se proponen desde la segunda reunión ordinaria del ciclo escolar 2014-2015; y contemplan: a) asistencia, b) participación en clase, c) niveles de desempeño alcanzados d) Evaluación de la comprensión lectora.

ⁱⁱ En Coahuila el ciclo escolar 2014-2015 fue catastrófico en este rubro, la entidad paso del segundo lugar en cobertura al último lugar nacional en deserción. Razón por la cual la SEDU implementó medidas para evitar el rezago que consistían en que el personal de supervisión se presentara en las escuelas a contar a los alumnos, a detectar el número de niños que abandonan la escuela y a buscar cuáles son las causas y las medidas que se pueden implementar para retenerlos.

