



# DISCURSO Y REALIDAD EN LOS CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES.

**NAYELI RUBIO BARAJAS**

*UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD TORREÓN*

**TEMÁTICA GENERAL:** PRÁCTICAS EDUCATIVAS EN CONTEXTOS  
INSTITUCIONALES

## RESUMEN

Esta ponencia presenta los resultados de una investigación en proceso referente al trabajo colaborativo entre docentes y los distintos actores educativos, así como el impulso en los procesos de gestión escolar como herramienta de mejora y avance, dicho proyecto es parte de una investigación aprobado en la convocatoria CONACYT-SEP/SEB.

La investigación fue realizada con el fin de analizar el trabajo colaborativo basado en la planeación e implementación de distintas acciones dentro de un plantel de educación pública, fundamentado en las referencias actuales de los procesos de la gestión escolar. Buscando el aprendizaje entre pares y el fortalecimiento e importancia del trabajo colaborativo, analizamos las relaciones interpersonales y liderazgo en el quehacer pedagógico, así como la corresponsabilidad entre los actores educativos. En esta ponencia, presento avances de la discusión sobre las pautas discursivas para guiar las reuniones de Consejo Técnico y las realidades que se producen en las dinámicas cotidianas.

**Palabras clave:** gestión escolar, trabajo colegiado, trabajo colaborativo, comunidades de práctica.

## INTRODUCCIÓN

Los consejos técnicos escolares son actualmente un tema de novedad docente, explorado ante los constantes cambios en las políticas educativas mexicanas y ante la distancia existente entre el discurso y la realidad en la manera en que son presentados y percibidos por la comunidad magisterial que va desde un proceso meramente administrativo, limitado, pesado y punitivo “en el consejo escolar se hace esto de esta manera, porque así dice el cuadernillo”, hasta un espacio recreativo, mostrando una faceta constante en las escuelas de educación básica distante a lo que el discurso señala.

Esta investigación pretende ofrecer una mirada analítica y profunda sobre cómo se han percibido y llevado a cabo los consejos técnicos escolares, que involucra a los docentes, directivos, supervisores, padres de familia y alumnos, basado en una investigación realizada *intra autem* una escuela primaria, enfatizando en la profesionalización docente y su impacto social y educativo.

Esta ponencia es considerada de importancia para la concientización del sistema educativo en su conjunto, puesto que la profesionalización docente, el trabajo colegiado y el trabajo colaborativo son piedras angulares en el funcionamiento eficaz de la escuela como institución y punto social para el intercambio de conocimientos, experiencias y estrategias, creando ambientes de trabajo adecuados y fortaleciendo relaciones de confianza y superación entre pares, no en un aspecto competitivo sino de crecimiento.

El propósito del consejo técnico escolar es el de permitir un espacio estratégico de aprendizaje colaborativo que impactará e impulsará, si es percibido con seriedad y profesionalismo, a la mejora de los resultados de aprendizaje en los distintos niveles escolares, según sea el caso, restableciendo vínculos entre el personal docente, potencializando la toma de decisiones colegiadas que unifiquen criterios por y para los aprendizajes de alumnos y la marcha del trabajo en la escuela.

El conocimiento pedagógico, que es agudamente social, tiene una doble cara pues es conocimiento de los individuos que lo poseen y que lo incorporan a su experiencia de trabajo para adecuarlo a ella. El trabajo que realiza el maestro en el aula, no es sólo una aplicación de las experiencias producidas por otros, sino un espacio de creación, metamorfosis y movilización de saberes que le son propios; además los estilos de enseñanza, son inconscientemente aquellos de los que los docentes aprendieron y que seleccionaron por algún motivo personal y profesional. Es por ello que aprendizaje entre pares enriquece la práctica docente en cada una de sus interacciones, formales o informales, que permiten la evolución y mejora de las prácticas de enseñanza, por lo que se debe permitir los espacios de intercambio, siendo por excelencia el consejo técnico escolar el pretexto ideal.

“La apuesta de esta estrategia es que si se generan condiciones para que personas de un mismo oficio –el de enseñar– con necesidades y objetivos afines se reúnan periódicamente con el fin de socializar sus saberes pedagógicos, analizar sus experiencias de trabajo, discutir concepciones y creencias, apropiarse de nuevos conocimientos y formas de trabajo de aula, podrán reconstruir sus saberes y transformar sus prácticas pedagógicas, permitiendo el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes con que trabajan. Planteamos que iniciar conversaciones entre profesionales de la educación a partir del hacer y no desde el discurso del deber ser, es posible un diálogo sustentado en un piso de realidad, donde se hacen presentes las demandas de la sociedad y las específicas de los alumnos con que se trabaja”. (Cerde, 2006)

El aprendizaje entre pares es una pieza preponderante en la profesionalización docente ya que se considera que uno de los factores de calidad de mejora, además de los que implican la participación y acción de los estudiantes y a los padres de familia, es lo que los maestros saben y hacen. Se apuesta a que el consejo técnico brinda la oportunidad de que el docente dialogue, critique constructivamente y reflexione al identificar fortalezas y sus propias áreas de oportunidad y reconozca aquellas que son comunes; si además estos diálogos son sustentados teórica y metodológicamente, se beneficia una relación de modo social con el conocimiento.

Las preguntas que orientaron la problematización fueron: ¿Qué saben los maestros? ¿Qué hacen y cómo? ¿Realmente el consejo técnico funge como el espacio de intercambio entre docentes? ¿Cómo lograr que este sea su propósito? ¿Cómo modificar la percepción de los participantes? ¿Cómo fomentar la colaboración ante el individualismo?

## LOS CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES: DEL DICHO AL HECHO

Observamos una discrepancia abismal entre el discurso oficial y legal de cómo debería funcionar el Consejo Técnico Escolar, que principalmente por la Secretaría de Educación Pública, así como el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, señalan aspectos básicos e importantes sobre los que se debería de trabajar; sin embargo en la realidad, las exigencias administrativas son quienes están a la cabeza, que deriva la simulación, llenando formatos y productos, que derivan una línea de trabajo que es olvidada o copiada.

Los puntos de partida de este estudio incluyen referencias teóricas y una postura legal y oficial al respecto, destacando la definición formal como órgano colegiado encargado de tomar y ejecutar decisiones comunes enfocadas a que el centro escolar cumpla de manera uniforme y satisfactoria su misión (SEP, 2013).

Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en la Estrategia 3.1.1., del apartado VI.3. México con Educación de Calidad, establece como Líneas de acción, entre otras: Estimular el desarrollo profesional de los maestros centrado en la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, en el marco del Servicio Profesional Docente, robustecer los programas de formación para docentes y directivos, impulsar la capacitación permanente de los docentes para mejorar la comprensión del modelo educativo, las prácticas pedagógicas y el manejo de las tecnologías de la información con fines educativos, mejorar la supervisión escolar, reforzando su capacidad para apoyar, retroalimentar y evaluar el trabajo pedagógico de los docentes. (SEP, 2013)

Es conveniente que los Consejos Técnicos Escolares establezcan redes de trabajo con el fin de intercambiar experiencias y aumentar las posibilidades de que colegas de otros planteles analicen y valoren, con sentido crítico e informado, los procesos y logros escolares que se expongan en el Consejo Técnico Escolar (CTE). Asimismo, estas redes facilitarán el trabajo entre maestros de un mismo grado o asignatura. Esta situación será muy favorable para el desarrollo profesional de los maestros.

El trabajo colegiado es un medio fundamental para conformar un equipo académico capaz de dialogar, concertar, compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común en un clima de respeto y tolerancia, con la finalidad de lograr un sistema educativo valioso en la adopción y el desarrollo de actitudes, así como valores para la vida en sociedad. Ello se reflejará en una mejor atención a las necesidades educativas de los alumnos, generando el aprovechamiento académico y la disminución en los índices de deserción, así como en el desarrollo de las competencias docentes, fomentando la reflexión, la implementación de acciones de mejora y el trabajo en equipo. (SEP, 2007)

“Una escuela deseada, una visión de futuro compartida se construye en la institución sólo a partir de la generación de acuerdos entre los miembros; y las reuniones de trabajo en equipo son un espacio indispensable para su construcción. Las reuniones constituyen una herramienta básica para el desarrollo de culturas colaborativas, aunque en la práctica docente cotidiana no siempre se les atribuya la importancia que merecen”. (Pozner, 2001 p.76)

El CTE promoverá como formas de trabajo básico:

El trabajo colaborativo La responsabilidad del aprendizaje de los estudiantes es compartida por todo el personal docente. Sólo la capacidad de colaborar activamente, mediante una distribución adecuada del trabajo asegura el éxito de la tarea educativa. Los alumnos no son responsabilidad exclusiva de un solo maestro. Su formación integral es responsabilidad del conjunto de profesores de

la escuela, incluyendo a aquellos que los atienden en horarios específicos, como el docente de educación física, el de inglés, el de cómputo o los profesionales de USAER. Los alumnos también son responsabilidad del director y del supervisor. De ahí la necesidad de unificar criterios, elegir estrategias comunes y coherentes entre sí y establecer políticas de escuela que sean conocidas y compartidas por todos. (SEP, 2013)

La calidad de las prácticas de enseñanza de los docentes es uno de los factores escolares que tiene mayor incidencia en el aprendizaje de los alumnos. Para mejorar el servicio educativo que se ofrece en las escuelas de Educación Básica es necesario fortalecer las competencias didácticas de los docentes en servicio, en primer lugar mediante la detección de fortalezas y aspectos a mejorar en su quehacer educativo a través de la evaluación de su desempeño, y en segundo lugar con la puesta en práctica de distintas acciones de formación, asesoría y acompañamiento. La Evaluación del Desempeño deberá contribuir al fortalecimiento de las prácticas de enseñanza porque sus resultados aportarán información que retroalimente a los docentes para mejorar su quehacer profesional, y permitirán orientar las políticas de formación continua dirigidas a los maestros en servicio. (SEP, 2017)

Los Consejos Técnicos tienen la bondad de ser uno de los espacios de impulso que permiten la auto profesionalización docente, ya que éste rescata aquello que necesita saber y que una si los CTE funcionan como el discurso lo marca, es una herramienta para fortalecer habilidades y competencias académicas tanto de aprendizaje como enseñanza.

Enseñar es actuar con otros seres humanos y en esas interacciones, se produce un juego sutil de conocimientos, reconocimientos y papeles recíprocos, modificados por las expectativas y las perspectivas negociadas entre el profesor y sus alumnos. Por tanto, el saber docente se manifiesta en las interacciones con los estudiantes y es allí donde, en tanto sujetos, se vinculan con lo que son, hacen, sienten, piensan y dicen. (Cerdeja Taverne, 2006)

El compromiso mutuo en una práctica compartida puede ser un proceso intrincado de ajuste constante entre experiencia y competencia. Como este proceso es bidireccional, las comunidades de práctica no sólo son un contexto para el aprendizaje de los principiantes, sino también, y por las mismas razones, un contexto para transformar nuevas visiones en conocimiento. Por un lado, una comunidad de práctica es un contexto viviente que puede ofrecer a los principiantes acceso a la competencia y que también puede provocar una experiencia personal de compromiso por la que incorporar esa competencia a una identidad de participación. Cuando estas condiciones se cumplen, las comunidades de práctica son un lugar privilegiado para la adquisición de conocimiento; por otro lado, una comunidad de práctica que funcione bien es un contexto adecuado para explorar visiones radicalmente nuevas sin convertirnos en tontos ni atascarnos en un callejón sin salida. Una historia de

compromiso mutuo en torno a una empresa conjunta es un contexto ideal para este tipo de aprendizaje avanzado, que requiere un fuerte vínculo de competencia comunitaria junto con un profundo respeto por la particularidad de la experiencia. (Wenger, 1996)

## RECURSOS METODOLÓGICOS

El análisis se basa en la investigación etnográfica realizada durante el periodo de agosto de 2015 a febrero de 2017. Con el propósito de obtener información necesaria para el seguimiento del proyecto se recabaron con base a distintos instrumentos para la recolección de datos: observación sistemática, entrevistas, formal e informal, encuestas, así como la aplicación de instrumentos de evaluación de cada actividad (talleres) como lo son las listas de cotejo y rúbricas. Asimismo, se tomaron en cuenta instrumentos de observación: fichas descriptivas, diarios a su vez, el registro plasmado en las actas de las reuniones de los consejos técnicos.

El proyecto fue organizado en distintos talleres y actividades que implicaron el trabajo colaborativo, el trabajo colegiado, enfocado principalmente en la práctica docente, con base a necesidades de ese colectivo escolar. El estudio se llevó a cabo en una escuela pública urbana ubicada al oriente de la ciudad de Torreón, Coahuila; la escuela se consideró y seleccionó con base al proyecto de investigación de acuerdo a la problemática identificada por parte de una estudiante a su vez integrante del colectivo de esta institución escolar. Se comenzó por revisar y analizar la práctica docente, reflexionando e identificando una serie de vicios, deficiencias y dificultades que determinaban la calidad de la educación que se estaba ofreciendo. Es decir, se observó que la práctica docente y las decisiones que eran tomadas afectaban en el núcleo escolar.

Se realizó un diagnóstico, que sensibilizó a la planta docente sobre problemáticas dentro de la escuela. En este caso, el funcionamiento de la escuela, su organización, la micro política, las relaciones entre los padres de familia y maestros, estaban impactando en el desarrollo académico de los niños.

A través de los talleres se pretendían apoyar al colectivo, con diversas temáticas como la Planeación Argumentada basado en Evaluación al Servicio Profesional Docente, la rendición de cuentas con apoyo de las TIC'S, la evaluación Educativa y un Taller dirigido a los padres de familia sobre el Desarrollo de la Inteligencia Emocional; otra de las actividades diseñadas fueron las reuniones colegiadas que se alentaban en un plano informal y de acuerdo a las necesidades que se presentaban día con día y el "intercambio docente" consistente en una permuta entre docentes del mismo grado

con fundamento en las necesidades que presentaban los alumnos y las fortalezas de enseñanza que poseían los docentes.

La propuesta tuvo ajustes al plan general diseñado en un primer momento, como parte de imprevistos y las necesidades que se descubrieron a medida que el tiempo progresó. Algunas de las adecuaciones consistieron desde la modificación de tiempos planeados previamente, creación de nuevas acciones, reorganización de talleres, (enfocado en la presentación y no en el contenido) y la necesidad de incluir a todo el colectivo, sobre todo al obtener conductas poco favorecedoras.

El desarrollo de los talleres, se instaló en los Consejos Técnicos Escolares, en espacios “libres” o permitidos por el directivo o la supervisora escolar. La mitad del colectivo docente presentaba resistencia a las actividades ofrecidas y a modificar o utilizar algunas herramientas para la renovación de su práctica, argumentando principalmente el acercamiento a su jubilación; la resistencia y el desinterés fue una situación muy marcada que ocurría entre aquellos cercanos a jubilarse y “los jóvenes” quienes tenían entre diez o menos años de servicio, presentaron una mejor actitud abierta al cambio, disposición y participación.

Otro de los grandes retos fue la apertura y apoyo en que las autoridades permitían estos espacios de profesionalización e intercambio de experiencias, ya que, aunque no se expresaba abiertamente, los obstáculos y argumentos expuestos incluían la falta de tiempo, la necesidad de cubrir con una guía y los productos requisitados en el CTE, la utilidad de dichos talleres o actividades, por lo que se tuvo que crear esos espacios fuera de la escuela y del horario escolar. Al retomarse el taller sólo con el personal que decidió de forma voluntaria, se llevó a cabo en una forma más relajada, en un lapso de dos sábados, utilizando dos horas para cada sesión, en un horario que se establecía por los mismos participantes. Aunque fueron pocos docentes quienes retomaron el taller, existe una iniciativa de renovar y reflexionar; cabe mencionar que los docentes que acudieron fueron aquellos que tienen poco tiempo de servicio en comparación al resto del colectivo.

En la evaluación de los talleres encontré los siguientes resultados:

\*Los docentes participantes consideran como cualidades de un maestro la inteligencia, dinamismo, organización y ser un buen gestor dentro de su aula y la escuela.

\*Los docentes participantes han tenido mínimo contacto con las leyes, acuerdos y artículos que rigen las normas y lineamientos de la educación pública.

\*Solamente dos docentes conocen el proceso de la evaluación del desempeño docente debido a que fueron seleccionados para ello.

\*Los docentes regularmente que utilizan instrumentos de evaluación son aplicados incorrectamente y en algunos casos, no existe una evaluación.

\*Parte de los docentes participantes no realiza planes de clase durante su práctica docente, recurriendo a “planeaciones compradas” por lo que desconocen u olvidan los elementos que la componen.

\*La mitad de los docentes participantes mantuvieron actitudes de rechazo manifestándolo al no realizar las actividades, distrayendo al resto del colectivo o expresándolo abiertamente.

Otra de las actividades angulares del proyecto fue el impulso de las reuniones colegiadas, las cuales sin una agenda establecida. Estas reuniones sucedieron informalmente, una o dos veces por semana, durante el receso o al término de la jornada escolar; aunque son reuniones con una duración máxima de 30 minutos, son realizadas de acuerdo a la necesidad que exista de los docentes o la escuela.

En dichas reuniones se compartían estrategias, dudas, materiales que facilitaran la labor docente, enriqueciendo tanto a los docentes con el mismo grado o distinto, compartiendo experiencias, motivando y exponiendo dudas y temores sin miedo al rechazo o a la burla.

Algunas de las temáticas que se han aludido en las reuniones son la organización de eventos culturales, eventos académicos, resultados y estadísticas escolares, algunas estrategias de lectura, escritura y matemáticas, acontecimientos políticos de la escuela, experiencias con los padres de familia, casos especiales de alumnado con familias en común, entre muchos otros. Este espacio, ha mejorado los proyectos escolares, la comunicación y estrategias compartidas.

Las reuniones abrieron la comunicación entre algunos docentes y se participa sin un protocolo o la formalidad de una reunión de C.T.E., señalando de forma sustancial las debilidades y fortalezas de cada docente, así como acuerdos al realizar las actividades académicas, culturales o extra escolares. Los materiales utilizados durante las reuniones colegiadas son como observadora el diario de campo, en dónde anoto cualquier situación, comentario, fechas, etc. durante dichas reuniones, lo que permite documentar el propósito de cada una de ellas, los participantes y materiales utilizados.

El registro de los Consejos Técnicos escolares fue una herramienta importante que documentaba la forma en que eran llevados y es un sustento que identifica la discrepancia entre la realidad y el discurso. Durante los Consejos Técnicos llevados a cabo y en su totalidad, se siguió al pie de la letra las actividades de la guía de cada sesión, además del llenado de productos, los cuales en ocasiones sólo eran copiados por los docentes con la finalidad de cumplir con el requisito, algunos docentes participaban y era en este espacio que indicaba por las autoridades todo lo que se “hace” mal y en algunos casos, en una postura fiscalizadora meramente administrativa.

Debo señalar también, que fue en las reuniones de Consejo Técnico Escolar en las que los docentes de las distintas escuelas de la zona eran convocados, existió mayor reflexión, intercambio, debate por situaciones similares y que al comprender que las problemáticas eran compartidas, el diálogo fluyó de una manera natural, creando un ambiente de motivación y crecimiento.

Es en estos espacios que los docentes se cuestionan que hacen, que saben y cómo, al comparar o conocer nuevas maneras de trabajo; es también un espacio complejo y crucial debido a que el docente se reconoce ante un área de oportunidad y se enfrenta ante su práctica diaria.

## REFLEXIONES

Un fenómeno actual muy común es que los docentes se aíslan de la comunidad, pocos son aquellos que conocen los problemas de la comunidad en que labora, tendiendo a responsabilizar a los padres de familia por los problemas de aprendizaje, pocas veces se busca acercarse a ellos a pesar de ser una triangulación poderosa para el aprovechamiento de los alumnos; aunado a ello la relación de apoyo entre docentes que enriquece sin medida el crecimiento profesional y la práctica docente diaria, que se ha dejado de lado, llenando espacios con la carga administrativa y disciplinaria.

Dichos resultados, hasta el momento, son el fruto de un trabajo de campo y análisis arduo del conjunto de información recopilada a través de la aplicación de los instrumentos diseñados, los cuales se valoran como un acierto por la variedad que muestran. Cabe recordar que se eligieron técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo, logrando una combinación que resultó valiosa al conjuntar los datos y encontrar coincidencias con lo recuperado con cada uno de las distintas técnicas aplicadas. Asimismo, se valora positivamente la selección de los participantes, contando con distintas perspectivas acerca del tema, todas de informantes relacionados directamente con la problemática.

El proyecto desarrollado durante este periodo ha logrado, en singular medida, apoyar el crecimiento de la gestión escolar en la escuela. Debo mencionar que a pesar que el proyecto tenía ambiciosamente, la finalidad de promover e impulsar en su totalidad los aspectos antes mencionados y a pesar de encontrar múltiples obstáculos, la experiencia fue enriquecedora, ya que a pesar de que sólo algunos maestros participaban en las actividades, muchos hábitos en la práctica de enseñanza fueron cambiando, además de modificar, en cierta medida, la manera de percibir el Consejo Técnico Escolar.

Concibo el Consejo Técnico Escolar, como el espacio de construcción de estrategias, de ánimos, de posibilidad de trabajar juntos, de trabajar con base a líneas de trabajo elaboradas por los mismos docentes y por y para sus necesidades como profesionales y colectivo.

Considero que una de los aspectos que merma y distancia el verdadero valor y significado de estos espacios tiene que ver con sus participantes, desde las instituciones encargadas del área educativa por ser incongruentes en su discurso e instar por múltiples papelerías, que distraen al docente y lo alejan de su trabajo; después las autoridades oficiales, quienes a pesar de tener un nombramiento administrativo, carecen de autoridad académica, manteniendo áreas de oportunidad que resisten a cambiar, además de concebir este espacio como una “carga” que sólo lleva en sus hombros, llevando la guía de cada sesión como un mandato real y al pie de la letra; los docentes quienes perciben el Consejo Técnico como un espacio de relajación y no de compromiso, iniciativa y participación, creando también un círculo vicioso en el que algunos o muchos simulan o se presentan como autómatas, abriendo el talud de la indiferencia y la mediocridad.

Estos aspectos son raíces de la distancia con que es percibido el Consejo Técnico, tal vez si este espacio se concibiera desde dentro, un lugar que promueva y reinvente, que se comparta y enriquezca, con el compromiso de los docentes y no impuesta. Lugar de expresión de la colegialidad entre maestros para cuestionar y auto cuestionarse del juego en el colectivo docente, de marcar rigurosamente el qué hacer y contraponerlo con el discurso, incitar a dialogar, debatir y compartir pues es en estos espacios sociales en los que se aprende.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cerda Taverne, A. I. L. (2006). El grupo de aprendizaje entre pares una posibilidad de favorecer el cambio de la prácticas. Santiago de Chile: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones.
- Pozner, P. (2001). Herramientas para la acción en gestión escolar. Buenos Aires: Ministerio de Educación.
- SEP. (2017). Etapas, aspectos, métodos e instrumentos, proceso de evaluación del desempeño docente. Cd. de México: SEP.
- SEP. (2007). Lineamientos del Trabajo Colegiado. Cd. de México: SEP.
- SEP. (2013). Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Educación Básica. Cd. de México: SEP.
- Wenger, E. (1996). Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad. Cambridge, Reino Unido: Páidos.