



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN**

**DIVISIÓN DE HUMANIDADES Y ARTES**

**“ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DE LA  
GESTIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN BÁSICA DE MÉXICO.”**

**T E S I S A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**ENRÍQUEZ MARTÍNEZ LETICIA ELENA**

**Asesora: Dra. Soriano Ramírez Rosa María**

**Estado de México, México 2013**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# AGRADECIMIENTOS

En este momento tan importante para mí, tengo muchas cosas que agradecer: personas, momentos y oportunidades que me han permitido llegar a la culminación de una etapa más de mi vida.

En primer lugar, agradezco a Dios, por la oportunidad que me da de vivir con salud e inteligencia. No acostumbro mencionarte mucho, pero estoy muy agradecida porque sé que me tienes muy protegida.

A mis papás Fausto Enríquez y Leticia Martínez, y a mi hermana Graciela Adriana, que han sido un pilar fundamental en mi formación, porque los frutos de hoy tienen sus raíces en los cuidados y atención que he recibido de ustedes.

Papá, te agradezco tu interés, apoyo e incitación a continuar mis estudios, por llevarme día a día a la escuela para facilitarme el camino y estar siempre al pendiente. Mami, gracias por todo tu cariño y acompañamiento, por consentirme, cuidarme y apoyarme en todo. Eres un ejemplo de alegría y actitud positiva. Adrianita, te quiero mucho hermana, estoy orgullosa de ti, gracias por tu acompañamiento en esta aventura llamada vida, cuentas siempre conmigo.

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, por la oportunidad de estudiar en esta Máxima Casa de Estudios; a todos mis maestros de la Facultad de Estudios Superiores Aragón, por compartir sus conocimientos y su tiempo; al Mtro. Modesto Lujano Castillo y la Mtra. Susana Benítez Gil, por su constante atención a lo largo de la carrera.

A mi tutora, maestra y amiga, la doctora Rosa María Soriano Ramírez, por ser un ejemplo a seguir, es una persona excepcional que quiero y admiro profundamente. Gracias por todas sus atenciones, por su paciencia, por sus sabias palabras, por compartir conmigo sus conocimientos. Ha causado un fuerte impacto en mi vida. Es una persona inolvidable y agradezco la oportunidad de haber trabajado a su lado. ¡Seguiré siempre sus pasos!

A Rafael Peralta Arellano, "Mi Waffita." Eres el amor de mi vida, gracias por todo lo que hemos compartido, por ser mi fiel cómplice en el camino, por tus consejos, abrazos, ideas, por secar mis lágrimas y apoyarme en la búsqueda de mis sueños y aventuras; gracias por ese pedacito de cielo que se ha convertido en mi refugio favorito. Estoy orgullosa de ti, recuerda que eres mi ave Fénix, nunca te rindas.

A esas personitas especiales que ayudaron a que mi estancia en la Universidad fuera una experiencia única: Daniela de la O, Manuel Martínez, Itzel Flores y Carlos Luna.

Danny, a pesar de la distancia te agradezco infinitamente cada momento que compartimos durante estos cuatro años, gracias por abrirme las puertas de tu casa y tu corazón, te quiero muchísimo y te considero mi hermana. Itzelita, tantos momentos compartidos en este último semestre, alegrías, tristezas, desesperación, emoción, pláticas y visitas a la biblioteca que hicieron más llevadero el proceso, te quiero. Carlos, llevamos muy poco de conocernos pero tu alegría, escucha y consejos me hacen considerarte una persona muy especial. Manuel, gracias inmensas por todas las atenciones que has tenido conmigo, a pesar de conocerme muy poco, me has apoyado incondicionalmente, ¡Eres mi ejemplo a seguir!

A mis amigos de cuatro patas: Candy, Stitch, Angelik, Salem, Lilo y Oscar, porque sin ustedes no sería lo mismo, no pueden hablar, pero han sido mis acompañantes de desvelos, travesuras, alegrías y tristezas.

Finalmente, a todas las personas que no fueron mencionadas con anterioridad pero que han contribuido de manera directa o indirecta en la consecución de esta meta.

G R A C I A S

## ÍNDICE:

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>2</b>  |
| <br>  |           |
| <b>CAPÍTULO I. LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN BÁSICA DE MÉXICO.....</b>   | <b>11</b> |
| 1.1 Política Educativa en México durante los 90 .....   | 12        |
| 1.2 Gestión educativa y gestión escolar.....  | 23        |
| <br>  |           |
| <b>CAPÍTULO II. EL IMPACTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR SOBRE EL TRABAJO COLEGIADO.....</b>                                  | <b>27</b> |
| 2.1 Procesos de comunicación.....   | 31        |
| 2.2 Participación colectiva: Decisiones, conflictos y acuerdos.....   | 35        |
| i. Toma de decisiones.....  | 38        |
| ii. Resolución de Conflictos.....   | 41        |
| iii. Acuerdos. ....   | 44        |
| <br>  |           |
| <b>CAPÍTULO III. EL CONSEJO TÉCNICO (CT) ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN BÁSICA.....</b>                                      | <b>47</b> |
| 3.1 Integración del Consejo Técnico escolar.....  | 48        |
| a. Funcionamiento del CT en la educación básica.....  | 51        |
| 3.2 Importancia de la intervención de los cuerpos colegiados en el CT.....  | 55        |
| a. Normas que rigen el trabajo colegiado.....   | 57        |
| b. Organización del trabajo colegiado.....  | 60        |
| <br>  |           |
| <b>CAPÍTULO IV. EL DIRECTIVO DENTRO DEL TRABAJO COLEGIADO EN LAS INSTITUCIONES MEXICANAS DE EDUCACIÓN BÁSICA.....</b> | <b>64</b> |
| 4.1 Tipos de directivo escolar.....   | 67        |
| 4.2 La importancia del directivo escolar en la conformación del CT.....   | 69        |
| a. Relación del directivo con el cuerpo colegiado .....   | 70        |
| <br>  |           |
| <b>CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES .....</b>   | <b>75</b> |
| <br>  |           |
| <b>REFERENCIAS.....</b>   | <b>79</b> |

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se fundamenta en el análisis de diversas medidas aplicadas en el sistema educativo mexicano durante la década de los noventa y primer sexenio del Siglo XXI que han impactado la tendencia de las actuales Políticas Educativas.

Su importancia radica en establecer los procesos de gestión que se dan en torno a la función directiva y al trabajo colegiado; contribuyendo así al análisis de elementos teóricos que permitan comprender el papel del director dentro de dicho contexto.

Consciente de la trascendencia del trabajo colegiado como una nueva forma de Organización Escolar de la Educación Básica en nuestro país, a través de este trabajo monográfico se busca identificar ¿Cómo impactan en las actuales Políticas Educativas de México, los fundamentos teóricos y metodológicos, que estableció la gestión educativa de la década de los 90, respecto al trabajo colegiado en el nivel de educación básica?

Como ejemplo de lo anterior, se encuentran las repercusiones del *Programa Nacional de Educación 2001-2006*, el cual propuso reformar la gestión del sistema educativo y señaló: “acciones capaces de transformar radicalmente los esquemas tradicionales de la forma de trabajo académico”, la prioridad fue atender con prontitud y eficacia la incorporación a una nueva forma de trabajo escolar<sup>1</sup> en las instituciones escolares.

Uno de los elementos que tomaron en cuenta para la ejecución del programa fue el proyecto escolar como producto del programa *Escuela de Calidad (PEC)*, se aplicaron en ese momento una serie de políticas de evaluación en las instituciones de educación básica en México que evidenciaron dificultades en el desarrollo y trabajo cotidiano de las escuelas; uno de los problemas recurrentes fue el cuestionamiento acerca del desempeño de la función directiva como eje rector y conductor de la dinámica interna de la institución, así como el entramado de relaciones con los docentes que en gran medida se manifiestan conflictivamente al interior de la institución.

---

<sup>1</sup> A lo largo de esta investigación, al emplear el término “nueva forma de organización y/o trabajo colegiado”, se incluye la noción de gestión y Organización Escolar.

Desde esta óptica, una escuela de calidad contiene a partir de estos objetivos, la participación y el apoyo estratégico de los miembros de toda una comunidad responsable de eficientar las instituciones escolares, puesto que la contribución coordinada de los participantes lleva a tener resultados positivos para la calidad del centro escolar. Estas características, se engloban dentro del concepto de grupos de trabajo colegiado.

En este sentido, se resalta un punto concreto de cambio sobre la gestión educativa, puesto que hacia el año 2001, la figura del director escolar cobra relevancia como líder de la comunidad educativa, asumiendo normativamente la figura de agente de transformación de la escuela.

La presente investigación, se desarrolló a partir de un modelo cualitativo, de acuerdo con Sampieri (et. al.) este enfoque se dedica a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes, sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados. (2010, 364).

### **Objetivo General**

Analizar las posturas teóricas y metodológicas de la gestión educativa de la década de los 90 y su impacto en la actualidad.

### **Objetivos Particulares**

1. Identificar los elementos que conforman, en México, la gestión educativa en el nivel de Educación Básica.
2. Comprender la gestión en las organizaciones escolares y su relación con el trabajo colegiado.
3. Analizar los elementos que conforman al Consejo Técnico y su impacto en la Educación Básica.
4. Analizar el papel del directivo en la conformación del Consejo Técnico en la Educación Básica en México.

Existen cuatro preguntas derivadas de la primera que serán el eje rector de la presente investigación, a partir del tema de los grupos colegiados desde la Gestión educativa de la educación básica en México, se busca responder ¿Cuáles son los elementos que conforman a la gestión educativa en nuestro país?, ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión escolar y el trabajo colegiado?, ¿Cómo impacta el Consejo Técnico a la educación básica en México? Y finalmente, ¿Cuál es la función del directivo escolar en los grupos colegiados de trabajo?

A partir del estudio teórico de la gestión y organización escolar, es posible teorizar sobre la figura del director de educación básica, sus atribuciones y marcos de acción; a partir de la gestión educativa, entendida como la nueva forma de comprender y conducir la organización escolar.

En este contexto, se establece la importancia de la articulación del trabajo colegiado, la relación que establece el consejo técnico respecto a la figura de autoridad y el estilo que asume el directivo para operativizar el contexto escolar.

Esta relación Grupos colegiados-Consejo Técnico-Desempeño del directivo, establece el funcionamiento del centro educativo facilitando o entorpeciendo el logro de la autonomía del mismo, entendiendo esta última como la capacidad de tomar decisiones para corregir las acciones pertinentes para lograr una mejora del centro.

La figura del director es fundamental en el contexto de la nueva organización escolar, pues aunque se pierde la dirección autocrática-lineal del mismo, asume un papel fundamental para guiar las acciones del Consejo Técnico.

El estado del arte que se revisó para el desarrollo de la presente investigación, facilitó identificar trabajos producidos en nuestro país como los de Cecilia Fierro (2006), Etelvina Sandoval (1996), en el abordaje del estudio del trabajo colegiado y la función directiva, contribuciones en el marco de la identidad de Gilberto Giménez (2009), Rosa María Soriano (2007), María Fernanda Segovia (2010) y una marcada influencia de la escuela española de la gestión de Serafín Antúnez (1999) y Miguel Ángel Santos Guerra (2006).

En los trabajos sobre función directiva se identifica la perspectiva de estudio sobre sus ámbitos de desempeño en tanto las dimensiones de la gestión como ejes que permiten dinamizar los procesos de construcción de la organización escolar como elementos de transformación de la institución hacia la consolidación de la calidad educativa.

Para Ander-Egg (1993) la función directiva desarrolla sus actividades como un proceso de actividad continua y unitaria que no termina, es decir, que experimenta reajustes permanentes incidiendo en la realidad educativa concreta. Dicha actividad impacta en el colectivo escolar, en la toma de decisiones que llevan a la acción.



Por lo que el nivel educativo de cada maestro y sus resultados dependen en gran medida del nivel de organización del trabajo educativo. De tal manera, es urgente plantear que se requiere el esfuerzo de todos los maestros agrupados bajo una dirección pedagógica calificada. (Rodríguez, 1998)

Es preciso afirmar, que si el estilo de liderazgo carece de un planteamiento real se estará eludiendo los propósitos de la institución, dando paso a un enfoque organizacional difuso, débil y acompañado por el conflicto entre director y maestros.

El liderazgo educacional comprende una serie de métodos y estilos de trabajo, donde se plantee la constante búsqueda de soluciones, para elevar la calidad de los servicios educativos, por lo que el director debe lograr en su gestión una dirección participativa, contribuir a la motivación y creatividad de él y los docentes que le acompañan en el trabajo escolar; propiciar y generar la comunicación en las relaciones interpersonales, a partir del plan, los objetivos y metas definidos.

Sin embargo, en ocasiones el logro de un liderazgo educacional óptimo se ve entrecruzado por distintos factores que también están presentes en la vida de las escuelas, por ejemplo, las relaciones humanas que desempeñan un papel fundamental, la conformación de equipos ya sea por simpatía, trabajo, o conveniencia.

Lo cierto es, que no solo lo estrictamente académico y pedagógico se encuentra presente. Una gestión pedagógica eficaz, tendría que apoyar tanto los procesos de formación individual, como el trabajo de los maestros en su práctica docente, atendiendo a las necesidades de cada maestro y las necesidades del colectivo escolar. (Antúnez, 1999).

Acerca de la temática de gestión, distintos autores (Antúnez, Schmelkes, Ezpeleta, Pozner), han señalado que los directores, más que administradores, deberían de ser líderes educativos, pues no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni con acumular una larga experiencia docente y de dirección; la raíz fundamental es contar con habilidades sociales e intelectuales y la capacidad de dirigir, negociar y conciliar; sin embargo, en la práctica esto no se lleva a cabo, ya que la evidencia empírica demuestra la prevalencia de la función administrativa en detrimento del liderazgo en la organización escolar.

Schmelkes (1995), señala que la gestión escolar se extiende más allá de la gestión administrativa, cuyo trabajo primordial es el trabajo en equipo, estableciendo objetivos y metas comunes, para lo cual resulta imprescindible un trabajo colegiado, bajo una dirección empática, asumiendo un liderazgo adecuado; así como poseer conocimientos calificados, que permitan manejar a la escuela con una visión adecuada, con el propósito de observarla realmente con todos los fenómenos que se presentan en ella, y que a nadie debe escandalizar porque son parte de la cotidianidad, es decir, se debe entenderla, escudriñarla, bajo un análisis y diagnóstico riguroso para plantear referentes necesarios y superar dificultades y antiguos paradigmas de las instituciones escolares.

El marco teórico que sustenta el presente proyecto, analiza los siguientes conceptos: necesidades básicas de aprendizaje, gestión educativa, gestión escolar, trabajo colegiado, procesos de comunicación en grupos colegiados, Consejo Técnico escolar, el papel del directivo dentro del trabajo colegiado y tipos de dirección escolar. A continuación se enuncian brevemente los autores que sustentan la investigación.

Namo de Mello (1998), emplea el término “satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje”, para hacer referencia a las demandas que permiten una mayor apertura e interacción con el medio social en general o en el centro escolar en particular. Este concepto es empleado para justificar la estrecha relación que existe entre las políticas públicas y las políticas educativas.

A partir de este concepto, es posible abordar elementos pedagógicos de la gestión educativa tales como los instrumentos y contenidos de aprendizaje, la capacidad de decidir con fundamentos pedagógicos para resolver problemas en el marco de la nueva investigación y la necesidad de la educación continua en respuesta al constante cambio de las demandas de aprendizaje en la sociedad.

En relación con lo anterior, las nuevas demandas de aprendizaje en la sociedad y la escuela, genera que las políticas establecidas con anterioridad se vuelvan obsoletas, requiriendo la implementación de nuevas formas de organización en las escuelas. En este sentido, la gestión educativa, entendida como ya se mencionó con anterioridad, como la nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, busca establecer los lineamientos de organización que se plantea para la resolución de problemas, encaminada al mejoramiento, eficacia, eficiencia o calidad de cada centro escolar.

Al hablar de gestión educativa, es necesario considerar las características particulares de cada centro educativo y el tipo de organización que contiene, es decir, la participación de los involucrados y/o del equipo directivo en la toma de decisiones del centro.

Un elemento importante de la anterior, es la gestión escolar, entendida, siguiendo a Pozner (1994) como el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de la escuela para promover la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa.

En este sentido, destaca la importancia de la participación social de los actores que intervienen en la acción educativa. Esta última es influenciada por cuatro elementos principales: la globalidad de la institución, la intencionalidad pedagógica y educativa, los sujetos de la acción educativa y los procesos de calidad del centro escolar.

En la dinámica de la gestión escolar se da el proceso de autonomía del centro Educativo a partir de la descentralización educativa y la participación activa de los profesionales que ahí se desempeñan.

En el segundo apartado, se establece el impacto de la gestión escolar sobre el trabajo colegiado, por lo que es necesario abordar dichos conceptos.

Para lograr lo anterior, resalta la importancia de un concepto central en el desarrollo de la investigación, es decir la importancia del trabajo colegiado.

Pozner (1994) establece la relación proyecto, actores, la acción de conducción y orientación de la misma como base de una estructura de la gestión educativa donde a través de la conjunción de aportaciones colegiadas, se establece la idea de una coordinación de los actores que participan en ella para la resolución de problemas del centro escolar por medio del consenso democrático de los participantes.

Para que la organización del centro se efectúe de manera adecuada, Santos Guerra (2000) enlista los “males inherentes a la organización” como obstáculos para lograr una transformación progresiva dentro del Centro Escolar. Estos obstáculos, están ligados con los procesos de comunicación en grupos colegiados, donde surgen conflictos y acuerdos.

Al hablar de comunicación, autores como Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992); Bris (1996) y Gento (1994), establecen que en toda organización educativa surge una estructura comunicativa entre los integrantes de la misma.

La participación de las figuras colegiadas, es parte central de las políticas educativas, pues los colegiados tienen el derecho y la obligación de participar en las demandas que presente el centro escolar como parte de las características de la calidad educativa.

Partiendo de esta perspectiva de participación para resolver las dificultades del centro escolar, es pertinente aclarar que se trabaja en conjunto, es decir, en grupo de colegiados que trabajan en beneficio propio y de la institución donde se desempeñan.

Al hablar de estos grupos colegiados, es posible abordar la estructura del Consejo Técnico escolar, Frigerio, Poggi y Tiramonti (1996) destacan diferentes formas de participación: directa, en la resolución de algún tema abordado en el CT o indirecta, a través de la ejecución de acciones.

Dentro del Consejo Técnico (CT) se toman decisiones, que tal y como lo refieren Frigerio, G.; Poggi, M. y Tiramonti, G. (1996. pág. 46-48) es un proceso complejo que requiere pasar por diversas fases.

Álvarez (2002) considera que así como hay un proceso para tomar decisiones, también existen diferentes modelos para lograrlo, algunos de los más comunes son los planteados a continuación: *Por computación, por votación, por consenso o por carisma*. El conocimiento de dichos modelos, amplía el panorama del proceso de comunicación entre los colegiados, puesto que las alternativas rompen con la toma de decisión lineal y abre espacio a nuevas formas de participación grupal.

El tercer apartado, se analiza la importancia del Consejo Técnico escolar en la educación básica, Fierro (1994) hace referencia a los actores que integran el Consejo Técnico Escolar destacando la figura del directivo, el secretario y los vocales. Labastida (2002), destaca las funciones principales de cada integrante del CT.

Fierro (1994) establece al Consejo Técnico como un espacio abierto donde el cuerpo de colegiados expresan lo que saben, lo que piensan y lo que sienten entorno al centro escolar en donde se encuentran inmersos. Así mismo, se establece que debe ser colegiado, formal y con un propósito establecido.

Este mismo autor, plantea tres dimensiones del CT: la administrativa, un plano interpersonal y un espacio de intercambio académico por lo que las reuniones de trabajo colegiado del consejo técnico, más allá de ser un simple requisito administrativo o un espacio de esparcimiento social ajeno a las cuestiones escolares, debe plantearse como un espacio pedagógico de trabajo en conjunto para la solución de problemas educativos.

La importancia de la intervención de los grupos colegiados en el CT, reside, tal como lo afirma Antúnez, S. (2000. pág. 19) en la creación de un proyecto que anticipa la acción, al conformar una estructura de planificación que posteriormente se llevará a la práctica escolar, también informa sobre los criterios en los que se orienta su ejecución, pues considera requisitos establecidos y conformados que sirven de guía.

Al respecto, Mauri (2002) afirma que al concebir las reuniones de CT como un lugar de trabajo conjunto entre los docentes, se comprende a este equipo como una unidad de interacción social que transcurre en el centro escolar y que se caracteriza por la tarea educativa en beneficio del mismo y que también se resuelve de manera conjunta.

De esta manera, el grupo de colegiados se sitúa en una zona definida por dos planos: *el plano de la interacción* entre profesores en relación a una finalidad establecida que es resolver los asuntos y problemáticas en torno al centro escolar y el plano de pertenencia al construir y fortalecer la instancia educativa en la que se participa.

Santos Guerra, M. A. (1994 pág. 123) plantea la importancia de la acción colegiada, poniendo atención al “paradigma de la colegialidad”, en el énfasis de la trascendencia de las reuniones para mejorar el desempeño del centro educativo.

Para finalizar este apartado se plantea lo que Oliveros expone referido por Álvarez, M. (2002 pág. 93) sobre la organización del equipo de trabajo, ya que bosqueja que la metodología participativa del trabajo es algo más que una técnica o técnicas puesto que contiene una combinación de objetivos, técnicas, tiempos, material tanto escrito como para su estudio, descansos, cambios de velocidad y ritmo en el desarrollo de las reuniones, flexibilidad, exigencia, capacidad de conducción y demás.

Finalmente, en el cuarto apartado, se resalta el papel del directivo dentro del trabajo colegiado, como un actor fundamental en el proceso de gestión educativa.

Santos Guerra, M. A. (1994) plantea dos modos de concebir la intervención educativa que aluden a dos extremos en los que se apoyan algunos de los procesos de gestión: como representante de la administración y como representante de la comunidad educativa.

Antúñez, S. y Gairìn J. (1999) plantean que la función directiva democrática, debe estar orientada hacia el desarrollo de capacidades en general, pues el director, actúa como un orientador de los procesos que gestionan el centro escolar,

Al profundizar más sobre la función directiva, Gimeno (1995) citado por González, Ma. T. (2003 pág. 235), plantea tres perspectivas desde las que se pueden definir las tareas de la dirección escolar del centro: por tradición escolar, por el plano del "Deber ser" y por combinación de los supuestos anteriores.

Kurt Lewin y Robert G. Owens (1940) por su parte, identifican cinco tipos de dirección que repercuten directamente en las actuaciones de los miembros del CT y por consiguiente, en los resultados efectuados provenientes de este espacio ya que representa el manejo de los procesos de gestión en torno a las decisiones que se toman.

**CAPÍTULO I.**  
**LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA**  
**EDUCACIÓN BÁSICA DE MÉXICO**

**POLÍTICA EDUCATIVA EN MÉXICO DURANTE LOS 90.**

**GESTIÓN EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR**

## 1.1 Política Educativa en México durante los 90.

A lo largo de su historia, México ha experimentado innumerables transformaciones en los ámbitos político, económico y social; estas transformaciones han definido la construcción del Estado y por ende, de sus políticas educativas.

El sector educativo se configura a partir del diseño y desarrollo de políticas públicas encaminadas a dar rumbo y sentido a las acciones del gobierno. En el caso de la educación, las políticas educativas que se han efectuado, se configuraron, como se verá más adelante, a partir de realidades locales muy precisas. (Aguilar y Meyer, 2002).

Desde el inicio de la década de los 90, las políticas educativas (término que será explicado más adelante) han suscitado acontecimientos educativos que modifican las formas de organización en la educación y por consecuencia, la manera de dirigir el contexto escolar.

Lo anterior, tiene que ver con requerimientos de satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje. La articulación de este concepto permite el desarrollo de estrategias nacionales que, en la agenda de la educación, forman parte de la realidad práctica, laboral y didáctica del profesor, junto con ello, destacan elementos como:

- los instrumentos y contenidos de aprendizaje;
- la capacidad para resolver problemas, es decir, decidir con fundamento,
- la adaptación a nuevas situaciones de organización y poder seleccionar las informaciones relevantes en el trabajo, en el área cultural o en el ejercicio de la ciudadanía política;
- la necesidad de continuar aprendiendo, como la única forma mediante la cual el resultado de la acción educativa puede responder a la continua diversificación y al cambio de las demandas de aprendizaje de la sociedad.

Este perfil de necesidades básicas de aprendizaje apunta a un modelo institucional de los sistemas de enseñanza que permita la mayor apertura e interacción posibles con el medio social, ya sea a nivel del sistema como un todo, o bien de cada centro escolar (Namo de Mello, G., 1998 pág. 19 y 20).



Lo anterior indica por lo tanto, que las nuevas demandas desde el discurso oficial denominado por Namo de Mello “*satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje*”, establecen que cada profesor sea participe responsable del proyecto educativo y a la vez pieza fundamental de su puesta en marcha. Con ello se explicita que a partir de ese momento, los profesores no sólo deberán supeditarse a dar clases frente a un grupo sino además integrarse desde los colegiados para trabajar en conjunto con otros profesores del mismo plantel.

Dentro de este modelo institucional educativo, se permite la interacción con el medio social y supone la transformación sobre la manera de organizarse y gestionar el sistema escolar, con la finalidad de prestar mayor atención a dichas necesidades básicas que se requieren, las cuales significan maximizar la labor educativa del centro en dos sentidos; aumentar el rendimiento académico en los alumnos, y por otro lado, allegarse de la infraestructura y de elementos propios para cumplir de manera satisfactoria con los objetivos del centro escolar, por ello el proceso de gestión debe cambiar, es decir, estar dirigido a brindar un mejor servicio educativo en las comunidades. Esta forma de organización institucional se enmarca en este sentido con la manera de hacer presente un tipo de coordinación eficiente por parte de los directivos encargados de la coordinación de cada centro educativo (Namo de Mello, G. 1998 pág. 20).

La pertinencia de formular nuevas formas de organización en las escuelas, responde a prácticas educativas poco eficientes pues. durante décadas anteriores, las políticas educativas tuvieron como objetivo (por lo menos a nivel de discurso) transformar las escuelas en instituciones competentes y organizadas.

En este contexto, durante el periodo de 1988-1994 surgió el Plan Nacional de Desarrollo (PND) como una política educativa considerada como uno de los medios prioritarios para alcanzar el mejoramiento productivo del nivel de vida de la población; su planificación gira en un mismo impulso modernizador que se requería en aquella época (Victorino, L. 2005 pág. 105).

Para lograr lo anterior, la estrategia consistió en establecer una organización autocrática lineal y vertical, con normas y condiciones de arriba hacia abajo, por medio de centros de poder externos a las escuelas. Es decir, se busco una administración central.

La Secretaría de Educación Pública (SEP) encargada de brindar el servicio educativo se convirtió en este centro, pues formulaba los preceptos institucionales por los cuales cada uno de los centros escolares debía llevar su funcionamiento sin tomar en cuenta el contexto individualizado de cada uno de ellos.

Este tipo de gestión de los sistemas de enseñanza, a partir de normas homogéneas y controles formales fue, en años anteriores, relativamente eficaz en la medida en que la escuela pública atendía sólo a la minoría de la población. Sin embargo, como resultado de este proceso, las escuelas pasaron a ser menos contextualizadas a su medio social inmediato, más comprometidas en cumplir las tareas definidas por la administración central, más homogéneas y por lo tanto, más abandonadas en la práctica (Namo de Mello, G. 1998 pág. 21).

Lo antepuesto hizo pertinente concebir una nueva forma de gestión educativa que permitiera un nivel de autonomía en cada centro escolar lo cual posibilita una organización y coordinación educativa de centro distinta a la anterior.

En respuesta a esta necesidad, en 1993 se implementó a nivel discursivo, como estrategia de acción en la educación básica, el documento Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB).

Las nuevas reformas implementadas en este nivel escolar, junto con el proceso de descentralización<sup>2</sup> concibieron una manera de organización escolar. Respecto a esto, es necesario analizar qué es la gestión educativa, pues permite establecer los lineamientos de organización que se planea en cada centro escolar.

En 1993 se estableció el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB); en él se asientan las bases que exigen una educación primaria y secundaria de alta calidad, con carácter nacional.

---

<sup>2</sup> Proceso antes que una meta u objetivo final logrado plenamente en cierto periodo. En lugar de ser algo que pueda lograrse, debe considerarse como una serie de medidas que se aplican para eliminar o por lo menos reducir el exceso de concentración. En esencia otorga mayor poder educativo al conceder autonomía a los integrantes en la toma de decisiones de una institución educativa (Rodríguez, V. 1999 pág. 37 y 39).

Los elementos principales de este acuerdo son:

- Descentralización de la educación básica y normal
- Calidad educativa. El magisterio
- La participación de la sociedad en la escuela

Dichos elementos implican una nueva relación ente el Estado y la sociedad; entre los niveles de gobierno supone una participación más intensa de la sociedad en la educación, es decir, los vínculos entre la escuela y comunidad adquieren una importancia especial.

Cabe destacar que hasta ese momento en el Sistema Educativo Nacional en México no se había implementado una reforma integral que tomara en cuenta todos los niveles que integran a este sector, por ello el Estado, como órgano rector de la educación, fórmula una reforma educativa la cual desde una nueva visión neoliberal<sup>3</sup> y sustentada en una política de evaluación, establece el rendimiento de cuentas, por lo que es el ANMEB el instrumento del se va a disponer para echar a andar todas las políticas de ajuste y utiliza para ello a la gestión escolar como elemento de acción en su instrumentación.

Se da, por tanto, importante prioridad a acciones educativas del gobierno y la sociedad, para que exista un consenso acerca de la necesidad de transformar el sistema educativo (ANMEB 1993).

A través del ANMEB se recrean instancias que en años anteriores a 1993 no concedían atención a las condiciones particularidades de cada centro escolar, por lo que el poder se concentraba en una cúspide, (la SEP), así las decisiones tenían que estar validadas por agentes externos al entorno escolar de las unidades educativas.

---

<sup>3</sup> El impacto del neoliberalismo en la educación se manifiesta a través de políticas modernizadoras tendientes hacia la privatización, la descentralización, la reducción del presupuesto público para el rubro educativo, así como la modificación curricular al servicio del mercado, bajo el encuadre regulador de sistemas de evaluación de la función de los centros escolares y del desempeño docente tanto en el medio rural como en el urbano en todo el continente. (Victorino, L. y Lechuga, L s/f).

Los antecedentes para transformar el Sistema Educativo fueron un conjunto de acontecimientos de centralización<sup>4</sup>, caracterizado por cargas burocráticas excesivas y el distanciamiento de la autoridad de la escuela con el consiguiente deterioro de la gestión escolar.

Este Acuerdo (1993), alude a una descentralización escolar, que posteriormente modifica la organización, tales cambios son

- la participación del Sistema Educativo, que involucra a cada uno de los sujetos implicados con la educación que imparte el Estado,
- destaca la colaboración de padres de familia, alumnos, directivos escolares, autoridades como el gobierno y profesores, hecho que modifica la estructura compartida de toma de decisiones, a su vez, pone a estos mismos actores el papel de evaluadores en colaboración con la tarea de los directivos y profesores,
- la evidencia del rendimiento de cuentas y
- la responsabilidad de sus acciones.

La reorganización del Sistema en el ANMEB (1992) enmarca un Federalismo Educativo que se da a la tarea de promover la creación de consejos escolares, municipales, y estatales y la Nueva Participación que integra a los agentes ya mencionados anteriormente, es decir, a los profesores, alumnos, padres de familia, directivos escolares y autoridades de gobierno.

Así es como el ANMEB contextualiza el marco referencial para determinar la necesidad de adecuar condiciones particulares de cada centro escolar, como resultado de la descentralización educativa, y por otra parte, integra la necesidad de la participación de la sociedad, lo cual alude al consenso de las aportaciones de sus integrantes que posibilita a la generalización en la toma de decisiones de sus miembros.

---

<sup>4</sup> Se define cuando una organización escolar es rígida desde fuera, los profesionales de la enseñanza suelen convertirse en meros ejecutores de prescripciones externas. Se suele perder iniciativa educativa (Santos Guerra, M.A. 2000 pág. 77).

Al igual que lo anterior, el ANMEB (1992) destaca el Programa Emergente de Actualización del Maestro, en él se demanda

- la educación a distancia,
- el aprendizaje por medio de cursos,
- trabajo individual de los maestros,
- sesiones colectivas de estudio y de intercambio de puntos de vista, por lo que el núcleo de actualización emergente se ubica en los Consejos Técnicos: estatales, de sector, de zona.

Estos espacios de intercambio sugieren una nueva forma de consolidar la descentralización al ejercer el derecho autónomo que cada centro escolar requiere según sus particularidades, al ofrecer una nueva forma de gestionar, que implica la participación de los sujetos que integran la comunidad educativa del centro y que toman en cuenta las decisiones que competen a la institución escolar. De esta manera, se sitúa al Consejo Técnico (CT) como el núcleo de actualización del docente, pues éste tiene que hacerse participe de cada uno de los procesos que incluye el centro escolar al intervenir en las decisiones conjuntas desde aportes personales, al adjuntamiento de ideas profesionales con sus compañeros profesores.

Por su parte, el Consejo Nacional de Participación Social de la Educación (CONAPASE) es una política educativa que se implementó en el año 2000, éste integra la importancia de la participación de la sociedad en la educación, sus orígenes más remotos son justamente el ANMEB.

La Coordinación para el Acceso a la Información Pública de la Secretaría de Educación (2007) plantea que entre los objetivos del CONAPASE se destaca;

- impulsar la participación de la sociedad en el quehacer educativo, con el apoyo a la escuela,
- la labor del maestro en beneficio del desarrollo integral del educando, comprometiendo a la comunidad en la búsqueda de alternativas y estrategias para mejorar la calidad de la educación.

En cada centro escolar existe un CONAPSE, el cual puede ser entendido por figuras colegiadas integradas por maestros, alumnos, exalumnos, padres de familia, representantes de la organización sindical de los maestros, autoridades educativas, representantes de organizaciones sociales y sociedad en general.

De esta manera, se busca contribuir a la calidad de la educación por medio de la participación de toda la comunidad cercana a los procesos educativos, es decir, al centro escolar, lo que a su vez tiene la intencionalidad de despertar el interés, la atención e informar acerca del funcionamiento de la institución educativa. Lo anterior a través de los siguientes propósitos:

- Una red social de interés, motivación y participación, donde se apunten temas que giren entorno a las necesidades educativas de los estudiantes.
- Una mayor atención de la comunidad para el correcto funcionamiento de la escuela, desde cuestiones de tipo material como las instalaciones de la institución escolar, hasta el cumplimiento de los planes y programas de estudio.
- Niveles más altos de información acerca del quehacer educativo, para generar un mayor interés sobre lo educativo que lleve a una contraloría social de la educación.

Así, el CONAPASE es otra de las acciones de descentralización que enmarca la idea de crear instancias autónomas de las instituciones escolares, convocando a la participación ciudadana para atender a la educación. Cabe destacar que pone el acento no sólo en la colaboración de los miembros que directamente conforman el centro escolar, sino que también, integra actores como los representantes de la comunidad y exalumnos.

A través de la constitución y organización de este Consejo, se adoptan y se resuelven diferentes conflictos, debido a su naturaleza, es decir, resalta la participación escolar. Por tanto, la participación que se promueve por éste medio, conlleva a forjar una participación conjunta y la toma de decisiones entre los que destacan las figuras colegiadas; se crea una instancia de consulta para la resolución de los problemas de la unidad escolar; su principal consideración es el trabajo colaborativo y colectivo, el intercambio pedagógico, la retroalimentación y la actuación sobre la labor educativa de los profesores es decir, el Consejo Técnico (CONAPASE 1999).

Otro elemento importante a tomar en cuenta en esta nueva forma de organización es el Programa Escuelas de Calidad (PEC) el cual se creó en el año 2001, con el propósito de apoyar las acciones de la comunidad escolar participante para mejorar la calidad del servicio educativo y los resultados de aprendizaje, así como fomentar la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela, el compromiso y participación de los integrantes de la comunidad escolar: autoridades escolares, maestros, alumnos y padres de familia. (Coordinación Nacional PEC 2002).

Este programa destaca la participación de los integrantes. Algunos objetivos específicos del PEC son los siguientes:

- Reconocer que la transformación del centro escolar depende de sus condiciones específicas, así como de los conocimientos, el proceso formativo y la voluntad de las personas que intervienen en él.
- Generación de una dinámica autónoma de transformación, con libertad en la toma de decisiones, lo que implica mayor responsabilidad de sus integrantes.
- Procurar condiciones necesarias para el funcionamiento eficaz de la escuela.
- Fortalecimiento de las capacidades de los directores para que ejerzan eficazmente su liderazgo académico y social, la coordinación del trabajo colegiado de los docentes, que promueva la evaluación interna, y que encabece la alianza entre agentes de participación como los padres de familia, alumnos, etc.
- Recuperar el conocimiento y experiencia del docente, para potenciar sus capacidades. Favorecer la construcción de redes horizontales entre las escuelas.
- Fortalecer el papel pedagógico de los jefes de sector, supervisores y asesores técnicos.
- Eficientar el uso de recursos públicos mediante su administración por parte de la comunidad escolar.
- Establecer estrategias interinstitucionales de impulso a la participación social, para la transparencia y rendición de cuentas.
- Contribuir a la generación de una cultura de co-financiamiento, corresponsabilidad y rendición de cuentas, con una relación transparente entre los gobiernos federal, estatal, municipal, sectores privado y social, así como entre las autoridades educativas, jefes de sector, supervisores, directores, personal docente y de apoyo, alumnos, padres de familia y comunidad en general (Coordinación Nacional PEC 2002).

Una escuela de calidad contiene a partir de estos objetivos, la participación y el apoyo estratégico de los miembros de toda una comunidad responsable de eficientar las instituciones escolares, puesto que la contribución coordinada de los participantes lleva a tener resultados positivos para la calidad del centro escolar. En otras palabras, una escuela de calidad se define como aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad del centro escolar al tomar como referencia la atención particularizada del mismo.

En relación a esto, los puntos que destacan la participación de los docentes recuperan el conocimiento y experiencia, para la generación de espacios compartidos de rendición de cuentas y toma de decisiones, y se manifiestan en espacios participativos como el CT, puesto que se intercambian saberes y acciones colaborativas.

Por otra parte, la calidad educativa de los centros escolares requiere de la verificación de su funcionamiento, a través de una evaluación, la cual posee una naturaleza política puesto que tiene como finalidad contribuir a la toma de decisiones. En el contexto de las políticas educacionales, se consideran tres fenómenos que explican la importancia reciente de la evaluación:

- La descentralización y el reparto de poder; con el fin de dar mayor autonomía al centro escolar.
- La rendición de cuentas; exige la transparencia junto con los principios de una gestión democrática. Esta rendición de cuentas concebida como multidireccional (ante todos los involucrados en el sistema) y multidimensional (en donde se incluyan los resultados obtenidos tanto económicos como los de otra procedencia institucional).
- Los procesos de reforma educativa; transformaciones estructurales, curriculares y organizativas, que proporcione mayores cambios de acción (Coordinación Nacional PEC 2002).

Por otra parte, en el año 2007 para instrumentar de manera más efectiva y eficiente la participación social, se crea el Programa Sectorial de Educación (PSE), el cual se elaboró tomando como punto de partida la Visión México 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo del gobierno del sexenio del presidente Vicente Fox Quezada<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Se trata de una iniciativa que no sólo integra objetivos y metas comunes, sino también proporciona información valiosa sobre las aspiraciones de los ciudadanos para ir de lo general a lo



Los objetivos de este Programa son los siguientes:

1. Elevar la calidad de la educación en donde los criterios para la mejora de ésta se amplían a la capacitación de profesores, la actualización de programas de estudios y sus contenidos, sus enfoques pedagógicos, métodos de enseñanza y recursos didácticos, la evaluación pasa a ser un análisis de su calidad por medio de la rendición de cuentas.
2. Ampliar las oportunidades educativas para una mayor igualdad.
3. Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación.
4. Ofrecer una educación integral que equilibre la formación de valores, competencias y adquisición de conocimientos.
5. Ofrecer servicios educativos de calidad para la promoción del desarrollo sustentable, la productividad y el empleo.
6. Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y rendición de cuentas (PSE 2007).

Respecto a este último, se plantea un aspecto importante como lo es la necesidad de una democratización plena del Sistema Educativo, para espacios de participación a los padres de familia y organizaciones de asociación civil con el fin de fortalecer a las comunidades de los centros escolares.

La democratización fortalece a su vez el federalismo educativo, la transparencia y la rendición de cuentas y la valoración de la diversidad cultural. Este objetivo plantea:

- favorecer la creación de espacios de participación como los Consejos Escolares o Estatales que participan en el modelo de gestión estratégica,
- la necesidad de que los directores de primaria y secundaria del PEC sean capacitados en temas de esta misma índole (PSE 2007).

---

particular en el diseño de instituciones, políticas, planes y proyectos de desarrollo. (Expresidente de los Estados Unidos Mexicanos, 2007).

Para reactivar la participación social, se requiere entonces de promover la participación de la comunidad educativa al restablecer y reestructurar las bases de las políticas educativas establecidas desde hace ya algunos años atrás, es decir, el CONAPASE, el PEC, el PSE y el propio ANMEB, este último, importante precursor de estas instancias de participación educativa.

Estas políticas educativas, coinciden en la colaboración integral de la comunidad educativa tienen un aporte decisivo en la calidad de la educación, pues surgen características que enmarcan esta visión participativa como la rendición de cuentas, la toma de decisiones, la evaluación interna del centro escolar, la resolución de problemas conjuntos de los miembros, entre otras acciones conjuntas.

Como se verá más adelante, la gestión escolar, entendida como la nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en el caso pertinente a la educación básica de nuestro país, está estrechamente relacionada con el trabajo colegiado en las organizaciones escolares.

## 1.2 Gestión educativa y gestión escolar

La *gestión educativa* puede entenderse:

- Desde la teoría organizacional, como el conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.
- Como acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales.
- Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento, acción, ética, eficacia, política y administración en procesos que atienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.
- Como la nueva forma de comprender y conducir la organización escolar (Pozner, P. 2000 pág. 16).

Esta última definición es fundamental para el desarrollo del presente trabajo, pues como se destaca, esta organización escolar concibe desde la noción de gestión educativa, que su propósito es la resolución de problemas, encaminada al mejoramiento, eficacia, eficiencia o calidad del centro escolar.

Lo anterior da cuenta claramente de una concepción de organización que se pretendió implementar en las escuelas de nivel básico a través de una de sus partes organizativas de cada uno de los centros escolares, es decir, del llamado Consejo Técnico<sup>6</sup> (CT).

La gestión educativa plantea también la resolución de conflictos situacionales, que es uno de los momentos que se encuentra entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. En ella se encuentran requerimientos y formas de gestionar que remiten el encuentro de saberes pedagógicos que se reproducen en acciones destinadas al centro escolar. (Pozner, P. 2000 pág. 17).

---

<sup>6</sup> La conformación y características de este, serán abordadas más adelante.

Dentro de la gestión educativa, cobra relevante importancia el concepto de gestión escolar para algunos autores como Druker (1995) (citado por Pozner, P. 2000 pág. 17), quien plantea que es una noción que se enmarca en la institución escolar.

La *Gestión escolar* puede ser definida como:

- Una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país.
- Conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de la escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa.

El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y los jóvenes. (Pozner, P. 1994 pág. 70-71).

A partir de este concepto, es posible observar que a diferencia de la gestión educativa, la gestión escolar hace referencia particularmente al centro escolar, ya que se habla de éste como una unidad educativa, en donde se acentúan acciones concretas para ésta.

En tanto conjunto de acciones, se debe enfatizar en la toma de decisiones del equipo directivo del centro escolar, puesto que la finalidad es atender cuestiones pedagógicas, entre otras, del mismo en relación a los acuerdos a los que se llegue considerando las participaciones de cada uno de sus miembros, esta cuestión, entonces, supone procesos de cambio y movimiento del centro escolar, en donde se requiere de la participación directiva de sus integrantes.

El desafío de la gestión escolar, de acuerdo con Pozner, P. (1994 pág. 71) es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Estas dinámicas conjuntas suponen en gran medida una autonomía para cada centro escolar, pues coloca cuestiones escolares como la resolución de problemas y las medidas que se solucionan en base a las características particulares del centro educativo y el tipo de organización que contiene, es decir, la consideración y participación de los involucrados o del equipo directivo en la toma de decisiones del centro.

En la acción educativa intervienen cuatro elementos principales:

1. *La globalidad de la institución*, es decir, concebir el centro escolar como un todo, pero al mismo tiempo, integra sus partes.
2. *La intencionalidad pedagógica y educativa*, hace referencia a asuntos que conciernen a la institución escolar, en ésta se recupera la participación de los agentes encargados de gestionar.
3. *Los sujetos de la acción educativa*, como protagonistas del cambio educativo, al incorporarlos como agentes que dinamizan la acción educativa del centro a través del intercambio de sus conocimientos y experiencias de la institución en la que se encuentran.
4. *Los procesos de calidad*, para lograr los resultados buscados al construir las acciones en base a las diferentes aportaciones conjuntas de los sujetos encargados del centro escolar.

La autonomía de los centros Educativos, se encuentra dentro de la dinámica de gestión escolar, la cual tiene la potencialidad para alcanzar logros que serian más difíciles de conseguir sin ella. Para que el centro educativo tenga autonomía es necesario tomar en cuenta:

- Mayor posibilidad de adaptarse. En referencia a las situaciones concretas que tienen lugar en el centro.
- Mayor responsabilidad de los profesionales. Si no se tiene libertad es imposible exigir responsabilidad, en la medida que los directores sean menos aplicadores de ideas, normas y prescripciones ajenas y jerárquicas, el nivel de responsabilidad de los profesores disminuye.
- La sobre-regulación de los currículos. Los procesos institucionales educativos de centro en los que todo está prescrito no sólo son ineficaces porque no llevan acabo las prescripciones sino porque sus normas son difíciles de llevar a la práctica y poco eficaces para el centro escolar.
- La descentralización. Exige y es causa de la participación (Fernández, Soria 1996), el problema reside en que la cultura de la participación es todavía insuficiente para organizarse por si mismas (Santos Guerra, M. A. 2001 pág. 40)

Así mismo, este autor (2001 pág. 40) plantea que las ventajas de la autonomía dependen, por consiguiente, del modo de llevar a la práctica el proceso de descentralización, puesto que las decisiones democráticas no sólo facilitan la acción sino que la legitiman. La autonomía requiere romper la tendencia a la regulación burocrática para articular convenientemente una tendencia propia de regulación de cada centro escolar.

Los procesos planteados anteriormente, son parte importante de la organización del centro educativo ya que a partir de éstos se crean acciones que refieren cuestiones, como se acaba de mencionar, propias centro escolar y que prometen no obstaculizar su funcionamiento.

La descentralización y la autonomía escolar entonces, son elementos que caracterizan esta nueva forma de actuar de los centros escolares ya que facilitan de manera dinamizada una gestión que atiende a una institución escolar específica, pues enfoca la resolución de problemas particulares desde lo elemental hasta lo más complejo que subyace en cada uno de ellos.

Tal como lo plantea Pozner, P. (1994 pág. 85), en la gestión escolar participativa, los sujetos son considerados con toda la potencialidad de su creación respecto a sus aportes, que son incorporados en la base de una estructura tripolar de la gestión, es decir, proyecto-actores, la acción de conducción y orientación de la misma.

Esta dinámica hace referencia a la conjunción de aportaciones colegiadas, viene a establecer la idea de una coordinación de los actores que participan en ella para la resolución de problemas del centro escolar por medio del consenso democrático de las participantes.

Así mismo, se hace necesario democratizar al CT como una demanda generalizada de los maestros para creer en este espacio pues supone promover una creciente participación horizontal opuesta a una organización vertical donde la libertad creativa de los participantes en la toma de decisiones se anula (Fierro, C. 1994 pág. 26).

**CAPÍTULO II.**  
**EL IMPACTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR**  
**SOBRE EL TRABAJO COLEGIADO**

**PROCESOS DE COMUNICACIÓN**

**PARTICIPACIÓN COLECTIVA: DECISIONES, CONFLICTOS Y ACUERDOS**

La organización del centro escolar surge al considerar a cada centro como una instancia autónoma y formalmente estructurada donde sus actores; directores, profesores y alumnos, son elementos constitutivos que ponen en marcha los objetivos escolares.

El objetivo de esta, es facilitar el recorrido entre una situación de partida y una predefinida situación de llegada en relación con el centro, puesto que plantea situaciones que advierten la estructura de las mismas, en donde el establecimiento y coordinación de los elementos que participan en ella atienden a su cumplimiento (Bris, M. 1996, pág. 55).

A partir de las situaciones que la organización del centro escolar se crea en torno al mismo, se encuentra que no sólo se estructura la vida de una unidad educativa según los objetivos que se pretendan alcanzar, además supone una complejidad en si misma al formar parte de una realidad escolar que asigna cargos o acciones concretas a sus integrantes. De esta manera, se reconoce una influencia de las estructuras organizativas sobre las personas que se encuentran dentro de éstas, y a su vez, una incidencia de las personas sobre las estructuras organizativas que las integran y que trabajan en ellas (Santos Guerra, M. A. 2000, pág. 13),

- *Persistentes*; al establecer un forma de coordinar al centro escolar, se hace constante su uso, desde su discurso como en la propia acción de quienes lo integran,
- *Subrepticias*; realizado con un carácter oculto, donde su influencia adquiere mayor forma debido a los planteamientos que se tienen que hacer en torno a la organización.

Las influencias que ejerce la organización, se crean a partir de la estructura organizativa del centro escolar, sin ser explícitamente concebidas como agentes de poder en el mismo, puesto que vienen a ser consecuencia de la coordinación que exige una unidad educativa.

Así mismo, San Fabián (1993) referido por Bris, M. (1996, pág. 62-64) señala que una estructura organizacional se relaciona a su vez con una forma de organización del trabajo, es decir, dividiendo las labores del centro a sus integrantes, la cual adopta diferentes formas en función a criterios de especialización y jerarquización.



Los modelos de organización que plantea este autor son los siguientes:

- 1) *Modelo de organización vertical*: Este modelo sigue una organización jerárquica y burocrática, la cual reproduce el concepto de especialización funcional derivado de las teorías organizativas mecanicistas. Concibe para el caso del Consejo Técnico una estructura desde la cúspide de las decisiones, es decir, el director, hasta los maestros poco asiduos a enfrentar sus opiniones ante el Consejo.
- 2) *Modelo de organización funcional*: Potencia una centralización de las decisiones en el equipo directivo, donde se asumen las principales funciones del centro escolar, lo cual refiere a la concentración del poder en el director del Consejo Técnico, anulando las participaciones de sus demás miembros.
- 3) *Modelo de organización integrado*: Refuerza el papel del directivo al integrar las potencialidades de otras instancias del centro escolar, como el CT, al evitar la burocratización y al lograr descentralizar el poder del director a la consideración efectiva de la participación de los integrantes y a la toma de decisiones conjunta de los mismos.

Respecto a este último, es característico contrarrestar los lineamientos burocráticos y de excesiva jerarquización, ya que obstruye elementos como la participación que por derecho y obligación se otorga a partir del ya presentado ANMEB. Esto subraya la necesidad de estructurar una organización lo más horizontal posible, como su nombre lo indica, una organización integrada, en donde los directivos deliberen su poder a los integrantes que lo acompañan, es decir, los profesores, en apoyo y para la colaboración del centro escolar, lo que se vería reflejado en el CT. Este espacio colegiado siendo una parte fundamental en la toma y puesta en marcha de las decisiones en torno al centro escolar, es por tanto, un condicionante que debe de contener una forma de organización que posibilite la libertad y creatividad sobre las aportaciones de sus integrantes.

Tal como cita Fierro, C. (1994 pág. 11) a Sacristán (1992), el grupo de profesores del CT da cuenta sobre la calidad de los procesos educativos en el centro escolar, puesto que los resultados del mismo dependen de sus procesos de gestión u organización. De esta manera, se plantea que la forma de organización propia de una institución escolar, es el resultado de la calidad de la misma, ya que instancias de participación y resolución de problemas como el caso del CT son las que dan características del funcionamiento que integra a toda la unidad educativa.

Con ello la mejora en la capacidad de gestionar de los propios profesores en colaboración con el director, supone manejar y resolver los conflictos que surgen a través de las juntas del CT, así como también trabajar para la construcción de consensos, con la diversidad de sus integrantes y compartir la responsabilidad en la rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos (Fierro, C. 1994 pág. 11).

En relación a esto, debe evitar por tanto lo que Santos Guerra, (2000) llama “*Los males inherentes a la organización*” los cuales menciona, hace difícil una transformación y cambio progresivo dentro del centro escolar, tales son:

- *Jerarquización*: donde se impide debido a una jerarquía del poder, la participación de los actores que se encuentran en el centro escolar.
- *Balkanización*: en éste, se rompe la colegialidad de los integrantes, las acciones se individualizan, lo que lleva a la desaparición de objetivos compartidos.
- *Rutinización*: lleva al deterioro y tediosidad de sus actores debido a la monotonía de los encuentros dentro del Consejo Técnico, es decir, los problemas, conflictos y situaciones que surgen se resulten de la misma manera en cada una de las juntas, apagando el deseo y la motivación por participar e innovar este espacio.
- *Desarticulación*: se refiere al desequilibrio o falta de coordinación entre los profesores respecto a las materias, evaluación, enseñanza, etc., debida a la falta de una organización que permita comparar la visión del compañero de trabajo respecto al propia.
- *Burocratización*: donde los cambios cualitativos del centro escolar no llegan a generar una potencialidad transformadora, se pierde el sentido y función de un cambio en mejora de la institución.
- *Centralización*: donde se mantiene o se concentra una excesiva carga de poder, negando las peculiaridades de cada centro escolar, sin considerando su contexto educativo (Santos Guerra, M. 2000, pág. 18 y 19).

Estos “*males de la organización*” que obstruyen la integración de las aportaciones de quienes pertenecen al centro educativo, va ligado a lo que a continuación se presenta, es decir, la comunicación entre los cuerpos colegiados.

## **2.1 Procesos de comunicación.**

Dentro de una organización educativa, encontramos una de las partes fundamentales que posibilitan la comprensión de los proyectos y objetivos que el centro escolar se propone, es decir, la comunicación.

Toda organización e institución educativa tiene una estructura comunicativa, la cual responde a una cultura propia de la institución y dentro de ella, a los modelos de organización y los estilos de desempeño de sus integrantes (Frigerio, G. Poggi, M. y Tiramonti, G. 1992, pág. 132)

De esta manera, no se puede referir una organización educativa sin una estructura de comunicación ya que sin esta última, que permita hacer llegar a los miembros de una comunidad escolar las informaciones y disposiciones que se deben de cumplir dentro del centro escolar, no se pueden configurar los planteamientos que el grupo de colegiados dispone a presentar en cada una de las juntas de CT.

Como lo refiere Bris, M. (1996, pág. 77), sin comunicación no hay comunidad educativa, ya que lo que caracteriza a una comunidad escolar es la posibilidad de comunicación directa de cada uno de sus integrantes, lo que responde también al adecuado funcionamiento del centro escolar como instancia de informaciones y acciones.

Aunado a esto y en un primer momento, comunicación se define como “el proceso social mediante el cual se traspa información desde un sujeto (el emisor) a otro (el receptor), quien la recibe y realiza una acción correspondiente a lo desea por el primero” (Servat Poblete, B. 2005 pág. 48).

No obstante la comunicación que se da en el centro escolar, específicamente dentro del CT, se relaciona con características comunes a las que se enfrentan cada uno de sus miembros a través de sus juntas, tales como los conflictos y los acuerdos, (punto que será abordado con mayor amplitud más adelante), es decir, la comunicación entre los colegiados lleva a la resolución que demanda la propia comunicación sobre sus informantes o participantes que la articula.

Es importante considerar que es en la comunicación dentro del CT donde se advierten todo tipo de informaciones, que debe tener como finalidad, en un primer momento, satisfacer las necesidades de los integrantes, no dispersas entre uno y otro miembro, sino en atendimento del conjunto de prioridades que muestran los profesores, ya que esto permite un aumento de cohesión del grupo de colegiados, lo que a su vez favorece las condiciones pertinentes para el trabajo colaborativo del Consejo. (Bonals, J. y Sardans, A. 2002 pág. 93).

Esta necesidad de satisfacer las necesidades de los profesores en conjunto, tiene que ver con las estructuras de comunicación que se manejan en un determinado centro escolar, puesto que el tipo de estructura que refleja la organización del centro posibilita al mismo tiempo conocer los modelos de los da cuenta la comunicación.

Al respecto según Gento (1994) citado por Servat Poblete, B. (2005 pág. 51-53), hace referencia a diferentes tipos de sistemas de comunicación:

- *De tipo centralizado:* Suelen aparecer en organizaciones en las que el director acapara la información y la distribuye unidireccionalmente entre los miembros que configuran la red.
- *De tipo circular:* Los mensajes se transmiten sucesivamente de uno de los miembros a otros, produciéndose una cadena a través de cuyos eslabones va fluyendo la información.
- *De red cuadrangular:* Cualquier miembro es receptor y emisor de los mensajes y la comunicación para cada par de los elementos es de doble sentido.
- *De red arracimada o en racimo:* La información se transmite, al menos a través de alguna de sus ramificaciones, a lo largo de sus diferentes eslabones.

Se puede dar cuenta a partir de estos sistemas de comunicación y como se había mencionado anteriormente, que la estructura comunicativa del CT es consecuencia de un determinado tipo de organización escolar, ya que a partir de ésta se demandan las funciones de los miembros que la integran lo que se relaciona directamente con las informaciones que contiene la comunicación que se emplee según la organización a la que se aluda.

Por lo tanto, el control de la comunicación que ejerce el sistema de intercambios comunicativos centralizado y de racimo, constituye un recurso de poder para quienes manejan informaciones que los demás miembros del Consejo desconocen, lo que por el contrario, la discusión de las informaciones que se reparte a todo el conjunto de integrantes del Consejo, lleva a una democratización del poder interno, es decir, encaminada a una gestión interna de los mismos (Frigerio, G. Poggi, M. y Tiramonti, G. 1992 pág. 131 y 132).

Respecto a los procesos de gestión interna que se viven en el CT, es fundamental que las interacciones que surjan en esta instancia se creen a partir de un espacio abierto y participativo de comunicación, puesto que permite dirigir con mayor eficiencia los asuntos que conciernen al centro escolar, y aun más, las informaciones se esparcen de manera general y al mismo tiempo para los que integran el Consejo y en beneficio de una pronta resolución de los problemas que surgen dentro del centro educativo.

Por su parte, Mitchell y Larson (1987) citados por Santos Guerra (1994, pág. 93-98) proponen otra estructura comunicativa, la cual plantea diferentes tipos de direcciones:

- *Descendente*: Referida a una posición jerárquica, tiene su origen en el nivel más alto de dirección, que después es transmitido hacia los niveles inferiores, su principal razón es dirigir a los sujetos que se encuentran en niveles inferiores. Lo que plantea un sistema de comunicación centralizado, como anteriormente se mencionó.

- *Ascendente*: Es originada en los niveles inferiores de una jerarquía escolar, que luego es transmitida hacia niveles más altos de la misma con la finalidad de informar a la cúspide organizativa de lo que sucede en los niveles descendentes.

- *Lateral*: Hace referencia a la comunicación que circula entre sujetos del mismo nivel, tiene que ver con la necesidad de interactuar con los demás sujetos para la realización de una tarea o meta específica.

- *Externa*: Es aquella que su origen se encuentra dentro o fuera de una organización, en este caso el CT, que a su vez es transmitida dentro o fuera de la misma, lo que establece un tipo de comunicación el cual genera actitudes positivas ya que se crean variados canales, como su nombre lo dice, externos, para la conformación de mayores apreciaciones o informaciones.

Como se observa, el tipo de comunicación que se espera se estructure dentro de los Consejos Técnicos se relaciona directamente con elementos como la participación y toma de decisiones, lo que responde al mismo tiempo con posteriores actuaciones dentro del centro escolar de sus miembros, pues entre más cerrada y limitada sea la comunicación que se dé en esta instancia, probablemente más reducida y mecanicistas se efectuaran las aportaciones de sus miembros.

Por otro lado, es importante prever que la comunicación entre las figuras colegiadas trae consigo elementos que la constituyen y ponen a prueba la importancia de las interacciones de sus integrantes, debido a su naturaleza que retroalimenta las aportaciones, tal es el caso de la toma de decisiones, la presencia de conflictos y la obtención de acuerdos que a continuación se explica.

## **2.2 Participación colectiva: Decisiones, conflictos y acuerdos**

Aunado a lo anteriormente expuesto, se plantea que posterior a una organización del CT, no se puede concebir el surgimiento de conflictos y acuerdos a los que llegan los colegiados sin ser cada uno de sus integrantes participantes de estos procesos de gestión escolar del por medio de una adecuada comunicación.

Cabe destacar que la participación por parte de las figuras colegiadas es parte central de los fundamentos que plantearon anteriormente, es decir, las políticas educativas, puesto que exponen la importancia por derecho y obligación, de atender y colaborar a las demandas que presente el centro escolar donde laboren como parte de las características que alude a la calidad educativa.

Al reconocer que la participación es una de las piezas fundamentales que activa los momentos por los que transcurre el CT, (Bris, M. 1996, pág. 84) se concibe a la participación como un instrumento en mejora del centro escolar, así como del propio sistema organizativo del Consejo.

Ante la idea de concebir a la participación como un instrumento de eficiencia del centro escolar, también supone ser un poder tangible desde una visión sobre gestión escolar y si en la realidad de la vida escolar es tomada en cuenta como parte activa de los procesos creativos que se generan en este espacio.

Respecto a lo que menciona este autor, se alude conforme a este primer acercamiento a conceptualizar la participación entre las figuras colegiadas, como un elemento de la gestión escolar, que a su vez, funge como herramienta en mejora de los procesos escolares que se enmarcan en el CT.

Al partir de una visión de participación que apunta a responder a las demandas del centro escolar, se hace pertinente concebir a ésta como un elemento que se activa en conjunto, es decir, con el grupo de colegiados. Donde las pertinentes aportaciones de sus miembros son fuentes creativas en beneficio de su propio trabajo y de la institución educativa a la que permanecen.

Álvarez, M. (2002, pág. 58), menciona que los integrantes del Consejo, en el proceso de participación, se comprometen crítica y constructivamente en un trabajo colectivo cuando los actores lo han interiorizado como integrantes de una colectividad, respetando la diversidad aportaciones en oposición a las suyas.

Además de la necesidad de interiorizar el compromiso a ser crítico y constructivo en relación al trabajo en conjunto con los integrantes del Consejo para el eficaz funcionamiento de una institución educativa, la participación también se puede utilizar como una estrategia que mejora y regula la relación entre los colegiados, con el fin de lograr fines comunes, con la confluencia de saberes como profesionales de la educación (Gento Palacios, S. 1994, pág. 22).

Al utilizar la participación como estrategia sobre los planteamientos que se crean en la reunión de colegiados, apunta al encuentro cara a cara de cada uno de los miembros como parte de reconocerse desde un conjunto en el que se encuentran sumergidos, donde se espera se inicie la concurrencia de sus opiniones y aportaciones reconociéndose como parte del mismo espacio.

Por tanto, otra característica ventajosa que se agregaría para ejercer el derecho a la participación entre los colegiados es (Frigerio, G.; Poggi, M. y Tiramonti, G. 1996. pág. 104 y 105) es identificar a ésta como una vía que lleva al desarrollo de sentimientos de pertenencia, es decir, saberse pieza fundamental del grupo, sin inhibir la presencia de sus compañeros, ya que también son piezas que construyen el marco de aportaciones.

Estas mismas autoras (1996 pág. 104 y 105), destacan dos diferentes formas de participación:

- Indirecta; es una manera de actuar frente a lo que ya se estableció anteriormente por algunos representantes, es decir, se limita a ejecutar acciones y no a la elaboración de proyectos o acuerdos del centro escolar.
- Activa o directa; como su nombre lo refiere, supone la intervención del sujeto en la elaboración o resolución de algún tema abordado por el CT.

En relación a la participación activa, se conceptualiza lo que se denomina la participación efectiva y pertinente, la cual puntualiza en realizar aportaciones en asuntos relevantes, lo que no significa que los sujetos anulen por si solos las aportaciones que consideren poco relevantes.



Participar efectiva y pertinentemente, tiene una importancia sobre el propio acto participativo, además se da un valor dentro del conjunto de colegiados y por último, permite un refuerzo psicológico del sujeto, ya que se genera en él un sentimiento de pertenencia al grupo, del que se exponía anteriormente (Servat Poblete, B. 2005 pág. 15)

Estas características además de forjar un espacio colaborativo y al mismo tiempo una instancia de refuerzo individual sobre las aportaciones pertinentes y dentro del CT, también lleva a la exposición de un espacio creativo, donde circula una gama de ideas, pensamientos y reflexiones sobre los asuntos que se trabajan.

La necesidad de un espacio creativo inscribe la posibilidad de tomar nuevas alternativas o acciones que anteriormente se han sido tomadas conforme a planteamientos que sugieren una línea que poco cambia y motiva a los colegiados a participar en éste.

Ante esto, se hace importante impulsar la participación. Los *impulsadores* se entienden como “aquellos sistemas relacionales, métodos interpersonales o estrategias de comportamiento que producen un incremento de intervención responsable de los miembros de un grupo” (Gento Palacios, S. 1994, pág. 14). Inicialmente se consideran dos tipos:

- *Modos de comportamiento*: Sugieren un estilo de conducta según las situaciones que demanden las circunstancias, incluyendo la organización que se presente en el CT, los estilos de dirección, comunicación, conflictos, y las estrategias que se utilicen para atraer a los miembros a la participación.
- *Actividades puntuales*: Se exige prever y crear situaciones donde se pueda incrementar la intervención de los integrantes, es decir, con la necesaria deposición para hacer validas cada una de las aportaciones.

Santos Guerra (1994, pág. 183) refiere a las estructuras de participación y actitudes para la democracia, que a partir y en contextualización, son parte del CT las cuales sugiere por sí mismo estas características, es decir, participación y democracia dentro de su organización. Los modelos que se plantean según este autor retomando a Bush (1986) asumen lo siguiente:

- *Compartir el poder y toma de decisiones:* Como su nombre lo indica, se debe de compartir el poder de las decisiones entre los miembros del Consejo Técnico.
- *Valores y objetivos comunes:* Los integrantes del Consejo al ser parte de él, tienen intereses en común, que también son compartidos entre ellos.
- *Representación formal de sus miembros:* Al aparecer como parte de un conjunto, los miembros del Consejo representan piezas claves para su participación y decisiones.
- *Determinación de políticas y toma de decisiones:* Esto se da precisamente a través del conjunto de aportaciones de cada uno de los integrantes, que llevara al consenso de la discusión.

Así es como, una estructura de democracia se hace importante en la medida en que es puente para la participación de sus miembros, su importancia radica en la apertura y flexibilidad de la organización escolar que la sustenta, a su vez, ésta repercute con la organización del CT.

### **Toma de decisiones**

En relación a lo anterior, es importante destacar que la participación no llega a instancias máximas de su potencial si en la resolución de confluencias de los actores que integran el CT no se establecen conclusiones sobre los asuntos que se tratan, es decir, a la toma de decisiones que guía sus actuaciones y posteriores comportamientos en relación al centro escolar.

Para autores como Gento Palacios, S. (1994, pág. 41) la implicación en la toma de decisiones es un momento de máximo exponente de la participación en los miembros, lo cual garantiza un compromiso y una trascendencia para la colaboración de los asuntos planteados.

De esta manera, la toma de decisiones es una parte trascendente de la participación, y en continuación a ésta, forma parte importante de las actuaciones consecutivas de los miembros, ya que tomar una decisión entorno a los asuntos que circundan en el Consejo es la forma de indicar o establecer las posiciones de las actuaciones de cada uno de los miembros. Así mismo, existen una relación estrecha entre la forma de organización entre los colegiados y las secuencias decisionales que guían a los integrantes tanto de manera grupal como individual.

En esta organización, la estructura de las decisiones no es lineal y planificada, aunque con algunos rasgos pueden definir una cierta estructura que anticipe las juntas, ya que las decisiones son de una estructura ramificada y situacional, que a su vez, responde a las demandas de la organización y a los objetivos del centro escolar. (Rul Gallardo, J. 2002. pág. 16).

La toma de decisiones desde esta relación con la organización del CT, implica, gracias a la participación de sus integrantes y a las diferencias que existen entre uno y otro, una selección de alternativas para el alcance de uno o varios objetivos, para la determinación de una estrategia que se efectúa en momentos posteriores, y para la evaluación de las consecuencias que presente la toma y puesta en marcha de estas decisiones. (Gento Palacios, S. 1994, pág. 41).

Se hace pertinente destacar que en el momento en donde el Consejo toma una decisión entre sus miembros, se sitúa el manejo y el potencial de intervención de los mismos, ya que la situación demanda a sus integrantes atender a los asuntos del centro escolar, es decir, se enmarcan los procesos de gestión que se crean dentro del Consejo, con el derecho de ejercer el poder de elección que cada miembro tiene derecho. Por tanto, la toma de decisiones se debe entender como una forma de gestionar los procesos de organización del centro escolar, donde el CT tiene como parte de una de sus características principales esta cualidad entre sus integrantes, en donde al mismo tiempo se dan a la tarea de rendir cuentas sobre estos procesos de gestión escolar que exige este espacio.

Frigerio, G.; Poggi, M. y Tiramonti, G. (1996. pág. 46-48) presentan seis etapas que se dan dentro del proceso de decisión:

1. *Determinación del problema*: De esta etapa depende el resto del proceso de decisión ya que se identifica el problema o asunto a resolver concibiendo dos formas de aproximarse al problema; de una manera mecanicista, es decir, una forma que apunta a un pensamiento lineal de atender a la problemática caracterizándose por resolver un asunto de determinada manera sin considerar más alternativas. Otra forma de acercarse al problema es de una manera dinámica, dotado de un pensamiento abierto y crítico.

2. *Análisis de la situación:* Es una fase en donde se estudia el problema conforme a las informaciones que se tienen sobre él.
3. *Definición de los objetivos y criterios:* Esta etapa se hace sustancial ya que se deben de precisar los objetivos a los que se quiere llegar entre el grupo de colegiados, así como el establecer los criterios de la propia decisión.
4. *Estudio de soluciones alternativas:* Considerando que cada uno de los integrantes aporta resoluciones diversas a un problema, el orientador de este proceso, es decir, el director tiene la obligación de estudiar las circunstancias en las que se encuentra el centro escolar para que la solución del problema sea la que más se adapte al mismo.
5. *La elección:* Toma en cuenta una adecuada alternativa aportada por los miembros del Consejo Técnico, donde la elección retome una mayor cantidad de elementos planteados en etapas anteriores.
6. *Evaluación de la elección:* En esta última etapa, la toma de decisiones torna un sentido crítico de quienes la ponen en marcha, ya que es el manejo de la información que se lleva a lo largo de esta discusión y lo que en la acción se crea una retroalimentación de los participantes.

Al identificar estas etapas del proceso decisional se puede observar la complejidad que lleva tomar una decisión, ya que advierte, en un primer momento, resolver un problema conforme a la recolección de elementos de información que van desde la identificación del mismo, hasta las actuaciones y puesta en marcha de las decisiones tomadas por el grupo de colegiados.

Así mismo, al considerar que existe un proceso para la toma de decisiones, también se alude a diferentes modelos de decisión, algunos de los más comunes son los planteados a continuación:

- *Por carisma:* Es un modelo que plantea rasgos aun más complejos que los modelos anteriores, ya que los miembros no están de acuerdo con el análisis del problema ni con sus intereses al final de la toma de decisiones. Este tipo de modelo suele aparecer en grupos inmaduros o desintegrados, se decide a través de un "líder" o de soluciones de mayor autoridad externas al Consejo.

- *Por computación:* Los problemas se solucionan a través de una entendible interpretación de los mismos, ya que el problema se hace pertinente de ser estudiados por todos los integrantes y además las diversas alternativas para solucionarlo no afectan los intereses de los miembros, es decir, es un asunto que va más encaminado a asuntos administrativos.
- *Por consenso:* Este modelo, refiere a que sus integrantes suelen estar de acuerdo sobre las causas de un determinado problema, sin embargo, los miembros plantean diversas soluciones que afectan sus preferencias o intereses, ya que la toma de decisiones es a través de un consenso, por medio de la negociación.
- *Por votación:* En este, hay diversas opiniones respecto al análisis de un problema, sin embargo, tampoco afecta en gran medida los intereses de los miembros del Consejo Técnico, lo cual se impone la decisión por medio de una votación. (Álvarez, M. 2002, pág. 287 y 288)

Los modelos de decisión planteados, amplían el panorama del proceso de comunicación entre los colegiados, puesto que las alternativas rompen con la toma de decisión lineal y abre espacio a nuevas formas de participación grupal.

### **Resolución de Conflictos.**

Existen innegables situaciones dentro del CT en donde la aparición de las mismas crean un clima de tensión entre sus integrantes, sin embargo, se hacen pertinentes en la medida en la que se plantea la resolución de la situación en la que aparecen, estos momentos de tensión se refieren a conflictos, los cuales surgen debido a la naturaleza de las exigencias del Consejo, es decir, la reunión entre colegiados plantea, entre otras cosas, la exposición de problemáticas en torno al centro escolar.

Como señala Peña (1991) citado por Bris, M. (1996, pág. 82) “una tensión, un conflicto, es en principio una manifestación de la vida. Ningún grupo progresa si no se da en él una cierta tensión que le permita encaminarse decisoriamente hacia sus objetivos, redefinirlos y plantearse nuevas metas”.

Un conflicto entonces, no sólo se puede relacionar como un clima de tensión entre sus miembros, alude también a la presencia de proyectos, ideas, acciones, relaciones interpersonales de los integrantes del CT, es decir, a una gama de posibilidades de la situación en turno, donde se espera que la exposición del mismo cree en sus actores un motivo de reflexión y al mismo tiempo participación.

Sin embargo, este encuentro colegiado a pesar de generar en los momentos de conflictos el pertinente abordaje de los temas planteados que surgen lo largo de las juntas del Consejo, no se debe olvidar que otra manera de entender o hacer referencia al conflicto es (Fierro, C. 1994 pág. 17) quedar centrados en temas entorno a las relaciones interpersonales de sus miembros, donde las discusiones giran en torno problemáticas personales, sindicales y laborales entre los maestros, dejando de lado, otro tipo de finalidades que son de importancia para el mismo y que van encaminadas justamente a la resolución de problemáticas pero entorno al centro escolar en su conjunto.

Respecto a esto, cabe mencionar que el CT a pesar de ser un espacio formalmente establecido, no se puede concebir como una instancia rígida y cerrada donde los temas sean abordados mecánicamente, por el contrario y sin olvidar su identidad formal dentro del centro educativo, también se considera como un espacio donde los conflictos que aparecen suelen tener un carácter informal, pero no menos importantes debido a las relaciones interpersonales que surgen.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente no puede centralizarse en éstas, ya que la funcionalidad de este espacio respecto al centro escolar se perdería. Se infiere entonces que, los conflictos que aparecen en el CT son desde asuntos propios del centro escolar, como de las relaciones interpersonales que lo conforman debido a su naturaleza humana, es decir, referido al tipo de personalidad de cada uno de los miembros, de la comunicación y conducción que se haga en él, entre otras cuestiones.

Así mismo, como lo plantea Mauri, T. (2002. pág. 65) algunos comportamientos que suelen generarse en torno a la negociación de un conflicto, son los de *reactancia*; de los cuales se puede percibir conductas donde uno o varios de los integrantes de CT reaccionan al enfrentarse con aspectos que definen como la pérdida de su independencia al ser partícipes del grupo de colegiados o de la influencia de éste en confrontación con sus ideas y concepciones.

Por otro lado, los comportamientos de *desviación*; mantienen una postura de ruptura o diferencia frente a las normas que dominan el Consejo, es decir, de oposición ante lo que la mayoría de los actores piensan, discuten y actúan.

Estos comportamientos que se crean en oposición a un tema dentro de CT, también sugieren la generación de un conflicto, como parte de la naturaleza relacional que enfrentan los colegiados en este encuentro. No obstante, son parte también de la dinamización que potencializa el Consejo como reactor de los procesos de discusión que adquiere la resolución de conflictos.

En relación, la necesidad de resolución frente a un conflicto, comienza precisamente, con la detección del mismo y sus causas, sabiendo que éstas pudieran venir de diversa índole, presentándose conflictos, como ya se mencionó, desde las relaciones interpersonales de sus miembros, hasta diferencias propiamente de tipo organizacional. (Bris, M. 1996, pág. 82).

A propósito de esto, Frigerio, G. y Poggi, M. (1992 pág. 63 y 64) presentan cuatro posicionamientos de los actores del centro escolar frente a los conflictos:

- *El conflicto es ignorado*; en esta posición se trata de negar los conflictos, aun sean éstos de importancia para el Consejo, ya que de principio no se conciben como conflictos, por lo tanto, tampoco se crean fuentes que permitan su abordaje o resolución.
- *El conflicto se alude*; éste, a diferencia del conflicto ignorado, se detecta la presencia de un conflicto que sin embargo no es expuesto claramente para su resolución, ya que se suele quedar en el trasfondo poco formal de ser tratado en las juntas del CT.
- *El conflicto se redefine y se disuelve*; en éste, se destaca la importancia por diluir el conflicto para no obstaculizar los proyectos o tareas que el grupo de colegiados tiene que realizar, también se alude a la manera en la que los integrantes presentan sus ideas conjuntamente para la resolución del conflicto.
- *El conflicto se elabora y se resuelve*; uno de los planteamiento al que se refiere este conflicto, lleva al reconocimiento de un conflicto para su elaboración y la resolución del mismo.

Por tanto, es importante reconocer la presencia del conflicto dentro del CT como una parte dinámica y de constante estructuración sobre los planteamientos de las problemáticas surgidas a lo largo de las juntas. Al mismo tiempo, es necesaria la construcción de elementos en resolución al conflicto, ya que la sola reconocida presencia de éste no permite que se dinamice por completo el entorno del Consejo sino se llega a su elaboración final, en otras palabras, a la construcción de los acuerdos.

### **Acuerdos.**

En relación a los conflictos que surgen en las juntas del CT, se encuentran posteriores actuaciones dentro del mismo para el adecuado manejo y dirigencia de las problemáticas que trascurren en las juntas, es decir, se exige a partir de la aparición de un conflicto el consenso o resolución de los asuntos expuestos, para concretar parte de la dinamización en sentido positivo de los asuntos que conciernen con el centro escolar.

Por tanto, como cita Izquierdo, C. (1996. pág. 22) a Antúnez (1991), la manera en que se resuelven los conflictos, por medio de niveles de implicación y asunción, así como los valores y la cultura de los integrantes del CT, tienen un impacto que condiciona la eficiencia del centro escolar.

Esto es al responder como parte de la eficiencia del centro escolar a la resolución de las problemáticas planteadas, haciendo frente a los conflictos que se presentan sin negar su existencia, sino por el contrario, evidenciándolos para su posterior consenso entre sus participantes.

Lo anterior implica un impacto que tiene que ver con la calidad del centro escolar, ya que los acuerdos atenderán a las posteriores actuaciones o puesta en marcha de los actores que los anticipan y resuelven.

Esto a su vez, también responde directamente con el tipo de organización que cada centro escolar tenga, así como al tipo de comunicación que se estructure, ya que entre más abierta y flexible sea la organización de una institución educativa, posibilita la detección y el reconocimiento de un conflicto y por lo tanto su resolución que lleva a los acuerdos conjuntos de los miembros del CT.



De esta manera, los acuerdos de la organización escolar, se hacen necesarios, en la medida en que se plantean como acciones de múltiples y variadas tareas que tiene que ver con el diseño y desarrollo del currículo; la gestión material y administrativa del centro escolar, los servicios de carácter complementario y asistencial; tareas como el propio manejo de la institución; y el sistema de relaciones entre las personal que integran las juntas del Consejo (Antúnez, S. 1987 pág. 13 y 14).

En relación, estos planteamientos que integran la coordinación en función a los acuerdos a los que llega el grupo de colegiados, no deja de ser un momento que se resuelve en confrontación con sus miembros (Fierro, C. 1994 pág. 24), pues se tiene que aprender a convivir con la diversidad de sujetos que intervienen en la creación de los acuerdos, adecuando a las necesidades de los integrantes y a las necesidades propias del centro escolar, respetando las diferencias entre sus participantes, ya que con esta actitud se permite llegar a la elaboración de un trabajo compartido.

La necesidad del trabajo compartido, además de ser uno de los requerimientos que supone este espacio, tiene la potencialidad de coordinar las acciones que se plantean en relación a la eficiencia del centro escolar, al ser una red de información de los que la integran y participes de los acuerdos consensuados en las juntas.

Por tanto, la construcción de acuerdos, se puede definir como la concesión de principios, intenciones y participaciones de los miembros del CT, tiene como principio fundamental una organización para la adecuada resolución de conflictos, que a su vez contiene pautas organizativas que coordinan el funcionamiento.

A continuación se anota algunas directrices que ayudan a la construcción de acuerdos, de los cuales se destacan los más importantes que se apegan a los objetivos de esta investigación:

- *Evitar la improvisación y la rutina:* Coordinar las juntas que el CT requiere, de primera instancia, posteriormente, estructurar la forma de abordar los temas para no crear un espacio aun más imprevisible de lo que su naturaleza lo marca. Por otro lado, se reconoce que cada asunto a tratar denota ideas, pensamientos, actitudes, en donde se crea movimiento en las estructuras organizativas que el tema a solucionar demande, tratando de evitar la monotonía y la rutina.

- *Unificar criterios:* Los cuales tienen como principal característica una coherencia funcional respecto a intereses diversos, ya sea entorno directamente al centro escolar y al mismo tiempo a los intereses conjuntos del grupo de colegiados.
- *Reducir la incertidumbre:* Al llegar a resolver los asuntos que se plantean dentro del Consejo Técnico, disminuye la aparición de actuaciones innecesarias, es decir, contrarias a lo que se pretende acordar.
- *Coordinar la participación:* Al existir una adecuada fluidez de participación, el director y los demás miembros del Consejo Técnico, exponen sus inquietudes concertándose para su posterior resolución (Antúnez, Serafín, 1987 pág. 15 y 49).

# **CAPÍTULO III. EL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN BÁSICA.**

**INTEGRACIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR  
IMPORTANCIA DE LA INTERVENCIÓN DE LOS  
CUERPOS COLEGIADOS EN EL CONSEJO TÉCNICO**

### 3.1 Integración del Consejo Técnico escolar.

Antes de hablar de las características y el funcionamiento del Consejo Técnico, es importante identificar a los integrantes que lo constituyen y lo crean, ya que las funciones que desempeña cada uno de ellos activan los procedimientos de gestión que dirigen al centro escolar.

Los actores que integran el Consejo se encuentran compuestos por toda la planta docente o por su representación en cada centro escolar, sus miembros se dividen respecto a las siguientes funciones:

- *Director*; el cual cumple el papel de presidente del Consejo.
- *Secretario*; se encarga de levantar las actas constitutivas de registro de cada una de las reuniones, donde también contienen los acuerdos a los que llega el cuerpo de colegiados.
- *Vocales*; son elegidos por votación (Fierro, C. 1994 pág. 12).

Así mismo, al plantear las funciones de cada uno de los integrantes del CT, se exponen algunas actuaciones específicas de los mismos, a continuación, se presentan las principales tareas de cada miembro mencionado anteriormente.

*Atribuciones del presidente, (del director del centro escolar):*

1. Presidir las reuniones de Consejo, no como agente de poder, sino como un elemento que orienta y guía las reuniones.
2. Proporcionar conjuntamente con la convocatoria el orden del día o de la reunión, especificando los asuntos que se analizarán en la sesión.
3. Propiciar la participación activa, consciente y comprometida de todos los miembros, tomando en cuenta su experiencia, preparación académica y profesional.
4. Procurar que los acuerdos sean congruentes con las características propias del centro escolar.
5. Dar entrada a las solicitudes de los miembros para convocar a sesiones extraordinarias y resolver las que sean procedentes.

6. Elaborar, conjuntamente con los integrantes del consejo, el plan de trabajo y el informe de actividades.
7. Verificar que los integrantes del Consejo realicen su cometido con eficacia, así como dar seguimiento a las recomendaciones y acuerdos del consejo técnico.

En cuanto a las *atribuciones del secretario*:

1. Suplir al presidente en las faltas temporales de éste.
2. Auxiliar al presidente en el desempeño de sus funciones.
3. Manejar el libro de actas.
4. Manejar bajo su responsabilidad el archivo del Consejo Técnico dando curso a su debida correspondencia.
5. Participar en las sesiones: Pasando lista de asistencia, leyendo el orden del día, leyendo el acta de la reunión anterior y sometiéndola a la consideración de la asamblea, sintetizar los acuerdos, levantando las actas y validándolas, responsabilizándose de que éstas sean suscritas por los integrantes del Consejo.

Finalmente, las *atribuciones de los vocales*:

1. Asistir puntualmente a las reuniones a las que se convoque.
2. Participar en las reuniones, fundamentando sus puntos de vista.
3. Presentar iniciativas en relación con los asuntos que les competen.
4. Contribuir a la elaboración del plan de trabajo e informe de actividades.
5. Desempeñar con puntualidad y eficiencia las comisiones que les sean asignadas.
6. Proponer al presidente la realización de reuniones extraordinarias, si es que se hace necesario. (Labastida, F. 1992)

Cabe destacar que el seguimiento de las descripciones de los actores que integran el CT no se plantean evidenciando su grado de importancia dentro del mismo, ya que una de las premisas que concibe este espacio es, como anteriormente se explicó, estructurar su organización de manera horizontal, para que se perciba como un espacio abierto y flexible de participación y toma de decisiones colegiada de cada uno de sus miembros.

Cada uno de los miembros que integran el CT tiene una función dentro del mismo como se explico anteriormente, sin embargo, también ejercen un importante impacto para que este espacio sea un lugar de aprendizaje académico y de construcción en beneficio del centro escolar. A continuación se enlistan

El director: Aunque se considera el presidente de las reuniones, es de importancia plantearlo como un actor más que integra al Consejo.

- Tiene a su cargo la orientación y procedimientos de los que se encarga este espacio, por lo tanto es necesario que conozca y aplique con flexibilidad normas de funcionamiento y dinámicas de grupo que guíen al cuerpo de colegiados a la finalidad de este espacio.
- Es necesario que plantee técnicas que le permitan al grupo organizarse en torno a las demandas que las reuniones exigen, tales como la conducción del mismo para alentar a la participación, resolución de conflictos, acuerdos y toma de decisiones de sus miembros (Álvarez, M. 2002, pág. 15).

El cargo del director desde esta visión, se vuelve trascendente en la medida en la que conduce y dirige su presencia, al ser una de las figuras que guía los propósitos del Consejo tiene que cumplir con las expectativas que sugiere un espacio de intercambio técnico-pedagógico entre los profesores del centro escolar. El intercambio a su vez, apunta a la contribución de todos de los integrantes, al dejar de ser un espacio de consulta exclusivo para asuntos del director, por lo que se pone el acento en una organización del mismo de tipo horizontal.

El profesorado: Se abre a instancias de colaboración que hace en beneficio de su propia profesionalización, así como de los procesos de gestión escolar del centro.

- A partir del intercambio académico entres sus compañeros es capaz de diagnosticar, comprender y transformar sus prácticas escolares.
- Al ser un integrante que gestiona la institución educativa en la que se encuentra, le permite conocer la realidad que lo rodea y abrirse al dialogo, a manifestar la práctica profesional de calidad que se le exige y dotar de medios de apoyo que posibiliten la eficacia de su acción y de sus compañeros. (Santos Guerra 2000, pág. 187).

Desde este marco de referencia, se hace presente la profesionalización del docente no como figura aislada, sino como parte del grupo de colegiados que conforman el CT, al rescatar el sentido de colectividad que también transforma y define su práctica docente, al hacer uso de un espacio en donde se potencializa la participación de todos sus miembros.

Al respecto, Frigerio, G.; Poggi, M. y Tiramonti, G. (1996, pág. 162) plantea que una parte de la profesionalización del profesor depende del conjunto de los profesores que de manera colegiada, impulsan y desarrollan momentos que retroalimentan, estimulan y enriquecen este espacio.

Es de importancia por tanto, que los actores que integran el CT se conciben y demanden de éste un espacio de apoyo, colaboración y eficiencia del centro escolar en y que no sólo funjan como un instrumento de coordinación del centro escolar donde su normatividad obligue administrativamente a sus integrantes a presentarse.

### **Funcionamiento del Consejo Técnico en la educación básica**

Conforme a lo que se ha planteado anteriormente, se hace pertinente caracterizar el Consejo Técnico (CT), ya que es parte central de los objetivos planteados de este proyecto de investigación. Como se puede observar, a partir del ANMEB se establecen planteamientos que sugieren la participación y conformación de instancias formalmente reglamentadas, tal es el caso del CT, el cual aparece como una instancia de atención para los centros escolares.

Esta instancia se convierte por consiguiente en parte de la vida escolar desde un marco institucional, así mismo, al ser parte del entorno escolar se adecua a las necesidades que su contexto demanda, es decir, a condiciones objetivas y a una reglamentación propuesta por una estructura administrativa en las que trabaja el centro escolar dirigidas a este espacio (Fierro, C. 1994 pág. 25).

Desde este planteamiento, se considera que las necesidades de cada centro escolar orientan a establecer los puntos que se presentan en cada CT, al referir por lo tanto, a la estructura organizativa que la institución escolar en particular inscribe. No obstante, el CT también tiene una estructura organizativa que lo concibe y caracteriza.

En un primer momento, el Consejo Técnico se puede definir como un espacio abierto donde el cuerpo de colegiados expresan lo que saben, lo que piensan y lo que sienten en torno al centro escolar en donde se encuentran inmersos (Fierro, C. 1994 pág. 10).

Este primer acercamiento a entender el CT, contiene una las premisas principales, ya que es referirlo como una instancia abierta que permite exponer los conocimientos, ideas y sentimientos de sus integrantes. A partir de plantear este espacio como flexible al diálogo o asuntos que los integrantes exponen como comunes en base a su labor docente, el CT es el lugar en el que los miembros tienen puntos de encuentro concibiéndolo por lo tanto como un espacio compartido.

En relación a lo anterior, Fierro, C. (1994 pág. 12) plantea que el CT es un momento entre el cuerpo de colegiados que tiene un triple carácter:

- Es formal: Al ser reglamentado por las políticas educativas que lo enmarcan, dotándolo, como este aspecto lo señala, de formalidad ante el centro escolar que lo concibe.
- Es colegiado: Al convocar al director y a los profesores del centro escolar a reunirse.
- Tiene un propósito establecido: El cual pone el acento al intercambio sobre asuntos relacionados con el centro escolar en donde se encuentran los profesores.

Al ubicar este triple carácter como una característica elemental que comprende el Consejo, se hace presente la potencialidad que demanda este espacio, al poner en evidencia su reglamentación y al aludir al establecimiento obligatorio dentro del entorno escolar con los actores que intervienen en el proceso educativo del centro, es decir, los profesores y el director, finalmente, su meta adherida a la institución escolar en la que se encuentra, contiene en sus objetivos resolver los problemas que enfrenta el centro escolar.

Al considerar que el CT es un espacio entre profesores que tiene la finalidad de atender y resolver los problemas que el centro escolar entorno a la enseñanza tiene, se hace pertinente evidenciar que dentro de los asuntos a solucionar que le corresponden a este espacio colegiado, sus propósitos suelen ser dirigidos hacia tres orientaciones



- Desde lo administrativo; este espacio colegiado pasa a ser sólo un trámite, concebido como un requisito, debido a su reglamentación, donde la reunión no cumple con su potencial entre el cuerpo de colegiados.

El Consejo Técnico desde esta orientación se comprende como una reunión en donde el director convoca al grupo de profesores para tratar asuntos de tipo organizativo, documentación, dar información e incluso llenado de estadísticas sobre el centro escolar.

- Desde las relaciones interpersonales;  
El Consejo Técnico se plantea como una “reunión social reglamentada”, donde la finalidad se pierde debido a que se convierte en un momento para convivir y festejar entre los profesores.

Otro extremo de esta orientación se plantea cuando este lugar se convierte en un espacio para “ventilar conflictos”, donde la discusión o asuntos que se tratan se inclinan a exponer problemas de tipo personal, sindicales y laborales.

- Desde un intercambio académico; se concibe como un momento en donde se da un intercambio entre los profesores de tipo técnico-pedagógico, por lo que este espacio se convierte en una reunión propiamente del trabajo docente y en apoyo a la gestión escolar del centro educativo. (Fierro, C. 1994 pág. 14-18).

A partir de estas tres orientaciones se establece la funcionalidad que el Consejo de cada centro escolar, por un lado, puede ser visto como un espacio formalmente reglamentado que sin embargo sólo se considere como un trámite, como un momento de convivencia relegando los asuntos de verdadera importancia del centro escolar, o bien, como un espacio de intercambio académico al destacar la profesionalidad y seriedad que implica el trabajo docente.

Claramente esta última perspectiva es el objeto de interés de la pedagogía; al concebir al CT como un intercambio académico se plantea la importancia de este espacio al plantearlo con todo su potencial, ya que en el intercambio de saberes, experiencias y conocimientos entre profesores se crea un espacio donde se posibilita una alternativa de cambio al dirigir sus resoluciones y dirección entorno al centro escolar presentando una instancia que lo enriquece en beneficio de una profesionalización del docente (Fierro, C. 1994 pág. 63).

Esta posibilidad de cambio entorno al centro escolar que el CT promueve, constituye a este espacio como un elemento que acciona las decisiones y consecuentes acciones de los integrantes del centro educativo, puesto que el intercambio que se genera entre los profesores crea un reconocimiento sobre la realidad escolar en la que se encuentran.

A partir de concebir este espacio como detonador positivo de cambios en función del centro escolar y en relación a la profesionalización docente, también se concibe como un espacio colectivo de aprendizaje y de construcción, sin olvidar que suele ser polémico debido a las interacciones que entre los sujetos se fundan ya que se concentran diversas personalidades, ideas, formas de solución, etc., de sus miembros. Es pues, un espacio colectivo de aprendizaje ya que al existir un intercambio entre los profesores se crea un lugar de actualización para el docente, por otro lado, es un espacio de construcción debido a las aportaciones que los maestros hacen al reunirse colectivamente.

Finalmente, con respecto a lo anteriormente expuesto, el CT se vuelve un instrumento de evaluación del propio centro escolar en el que se encuentra, al construir y aprender a resolver los problemas que se encuentran en él, funge a la vez como un elemento que proporciona resultados sobre la calidad de la institución educativa en la que está inmerso, haciendo uso de su participación y toma de decisiones para los procesos de gestión escolar en que se encuentra incluido. (Fierro, C. 1994 pág. 19, 20,48 y 63).

### 3.2 Importancia de la intervención de los cuerpos colegiados en el CT

La fase de la construcción de los proyectos y resolución de las problemáticas que surgen en torno al centro escolar son asuntos que conciernen y destacan la importancia de la intervención de los cuerpos colegiados, al asumir el compromiso al que hace referencia este espacio.

Como lo plantea Antúnez, S. (2000. pág. 19) la creación de un proyecto anticipa la acción, al conformar una estructura de planificación que posteriormente se llevara a la práctica escolar, también informa sobre los criterios en los que se orienta su ejecución, pues considera requisitos establecidos y conformados que sirven de guía.

Esta parte es fundamental para comprender el funcionamiento del CT, puesto que se concibe como el constructor de actuaciones posteriores que se realizan en el centro escolar, evidenciando su papel como gestor educativo al crear, modificar e incluso transformar los proyectos o asuntos que se inscriben en el día a día de la vida escolar.

Al destacar la necesidad de crear un Proyecto educativo de centro, éste se define como el instrumento que agrega y comunica una propuesta integral, tanto de las necesidades del centro escolar como las de los profesores que participan en su construcción, a su vez dirige y orienta los procesos de intervención educativa ya en la acción denota su importancia al ser anteriormente estudiado y analizado por los miembros del Consejo.

El Proyecto escolar de centro, estudiado desde su contenido y naturaleza, es decir, a partir del encuentro del cuerpo de colegiados, resulta ser una herramienta que tiene las siguientes características:

- *Síntesis de la propuesta de actuación*; define los objetivos que se pretenden alcanzar y una estructura organizativa para alcanzarlos, también revela su identidad, principios, etc.
- *Resume convicciones ideológicas de centro*; partiendo de las características del centro escolar se exponen los principios que lo fundamentan y que lo constituyen.

- *Elaboración desde la participación y democracia;* como su nombre lo indica, se elabora y se transforma en la acción de manera participativa y democrática entre los miembros del Consejo Técnico.
- *Nace del consenso;* al hacer uso de la participación y la democracia, se crea a partir de los intereses no sólo del centro escolar, sino también de los intereses de los integrantes.
- *De aplicación posible;* ya que sitúa las condiciones en las que se encuentra el centro escolar. (Antúnez, S. 2000. pág. 19-21)

Reconocer los lineamientos en los que se inscribe el centro escolar, es decir, la realidad educativa en la que encuentra, elaborar a partir de éste los proyectos dentro de una instancia colectiva y en el intercambio de metas comunes e intereses en mejora del centro, hace de la comprensión del CT un espacio de construcción a partir de las definiciones de sus planteamientos y la puesta en marcha de los objetivos que se establecen.

Ante la necesidad de construir proyectos y resolver asuntos dentro del Consejo que atiendan las problemáticas que se presentan en el centro escolar, se hace conveniente focalizar este espacio en el intercambio técnico-pedagógico de los miembros que lo integran. Un ejemplo de esto expone la utilización de un método sistemático para las discusiones, es decir, permite debatir un tema de interés común para los miembros, con una continuidad sobre el mismo, y una cualidad importante que refiere al intercambio académico que es el aprendizaje individual y del grupo. Dentro de este método se destacan los siguientes puntos:

1. Reconocer la realidad escolar: A partir de un tema de interés para los miembros del Consejo Técnico, el grupo realiza un trabajo diagnóstico sobre la problemática, con el fin de obtener una visión general del asunto a tratar.
2. Planteamiento del problema: Consiste en valorar la situación que se desea resolver, por medio de estadísticas, gráficas, etc., al reconstruir y definir la problemática que se presenta.
3. Análisis del problema: en donde la reflexión sobre la práctica escolar y la forma de organización son centrales para poder llevar este intercambio hacia nuevas estructuras de cambio.

4. Consulta de otras fuentes: Para enriquecer y favorecer las contribuciones de cada uno de los participantes se hace pertinente revisar de manera individual las posibles soluciones de la problemática planteada.
5. Definir en conjunto las prioridades: en este punto se atiende a la problemática en conjunto, es un momento en donde se está a punto de tomar decisiones sobre las prioridades que comparten los miembros.
6. Propuestas de trabajo: A partir de las líneas principales que se detectaron, los miembros establecen las acciones que se realizan en el centro escolar.
7. Seguimiento de los avances: Esta parte se estudia desde la acción sobre la toma de decisiones de los integrantes del Consejo Técnico, donde los instrumentos que se utilicen son parte de la recolección de información sobre el seguimiento de la problemática.
8. Volver a iniciar el proceso: Alude a la reiniciación de este procesos con nuevos temas que también son de interés para los miembros, lleva ya sea la misma metodología o replantea nuevos caminos en resolución del tema, al retomar el proceso antes descrito y puesto en marcha.
9. Evaluar el trabajo realizado: El tema de discusión es centrado sobre los resultados que han sido arrojados conforme a la manera de tratar los asuntos o problemas que el grupo de colegiados resuelve en conjunto, lo que lleva a la reflexión de este espacio. (Fierro, C. 1994 pág. 49-58)

### **Normas que rigen el trabajo colegiado.**

La elaboración de alternativas que se crean en el CT respecto a esta metodología que se propone, ayuda a respaldar el trabajo colaborativo del que hace uso este espacio ya que parte del interés de los integrantes del cuerpo de colegiados, pasando por la construcción y puesta en práctica sobre la toma de decisiones que realiza, hasta llegar a una evaluación también conjunta sobre los resultados que construyen los miembros del Consejo.

Al respecto, dentro de la elaboración de un proyecto escolar se hace pertinente establecer las normas que orientan el intercambio entre los profesores, puesto que en la construcción de los temas abordados en este espacio es de vital importancia concebirse y adecuarse desde el conjunto de colegiados, es decir, considerando, a partir de cada uno de los encuentros entre profesores la disposición de trabajar con el cuerpo de colegidos.

Al concebir las reuniones de CT como un lugar de trabajo conjunto entre los docentes, se comprende a este equipo como una unidad de interacción social que transcurre en el centro escolar y que se caracteriza por la tarea educativa en beneficio del mismo y que también se resuelve de manera conjunta. De esta manera el grupo de colegiados se sitúa en una zona definida por dos planos: *el plano de la interacción* entre profesores en relación a una finalidad establecida que es resolver los asuntos y problemáticas entorno al centro escolar y *el plano de pertenencia* al construir y fortalecer la instancia educativa y profesional en la que se encuentra para su labor (Mauri, T 2002. Pág. 60).

Como se planteó anteriormente, comprender al grupo de colegiados desde su interacción, genera la necesidad de participar y tomar decisiones.

Frente a esto (Izquierdo, C. 1996, pág.17) se plantea que “la sensibilidad y flexibilidad para encarar las relaciones, coordinar los esfuerzos y facilitar la toma de decisiones conjuntas son dos rasgos esenciales que han de compartir los miembros de una organización que aceptan la responsabilidad de trabajar en equipo”.

Es importante recordar que una característica principal del CT se enmarca desde las políticas educativas existentes como una reunión formalmente reglamentada, en donde se convoca a la participación del cuerpo de colegiados para atender a las demandas de calidad educativa, por tanto asistir a las reuniones es derecho y obligación del docente.

Debido a esta situación los colegiados tienen la responsabilidad de trabajar en conjunto con sus compañeros del centro escolar, lo cual, como se refirió en un momento, se debe de presenciar un esfuerzo coordinado, flexibilidad y sensibilidad entre los integrantes para a ser frente a las circunstancias que su entorno escolar demanda.

Una de las normas que se tiene que resaltar dentro de la estructura del Consejo es forjar este espacio sobre una verdadera democracia, puesto que promueve una participación horizontal, donde las aportaciones se retoman conforme a su importancia y no sobre cualidades de poder de las personas que las presentan como el caso del director, presidente del cuerpo de colegiados.

Otra cuestión para generar una instancia de colaboración, es la creación de un lugar de trabajo que confiera un ambiente de cordialidad y respeto entre sus miembros, evitando fricciones y una orientación que se centre en las relaciones interpersonales ya definidas anteriormente, como es el caso de las diferencias personales entre profesores.

Un punto fundamental, es crear un espacio para el dialogo, el cual no quiere decir que todos los integrantes estén de acuerdo con las decisiones que se desean establecer respecto a los temas, sin embargo, es preciso plantear lineamientos de respecto en los que transcurre el debate, ya que en ocasiones se evita escuchar al resto de los profesores puesto que se cree que no puede haber un intercambio colegiado debido a que los maestros lo “*saben todo*”, así mismo otro de los extremos en los que transcurre esta situación es el temor a participar y quedar en ridículo frente a los compañeros, es por tanto indispensable crear un ambiente de trabajo abierto y flexible. (Fierro, C. 1994 pág. 26-30).

Al entender algunos de los lineamientos en los que deben transcurrir las reuniones del CT y al considerar la importancia del trabajo colegiado, es conveniente resaltar las ventajas que el trabajo con el equipo de colegiados tiene.

- Los docentes son más propensos a confiar en un saber que se comparte, ya que la responsabilidad de los resultados, satisfecha o no según los requerimientos del centro escolar, recae en todo el grupo de colegiados (Fullan, M. y Hargreaves A. 1999, pág. 90).
- El trabajo colectivo desde esta perspectiva, incluye las pautas necesarias para forjar el intercambio y toma de decisiones de los integrantes, al anticipar una responsabilidad compartida que a su vez genera la cohesión de los participantes.

Por su parte, Santos Guerra, M. A. (1994 pág. 123) plantea la importancia de la acción colegiada, poniendo atención al “*paradigma de la colegialidad*”, en el énfasis de la trascendencia de las reuniones, refiere que esta acción colegiada se caracteriza por lo siguiente:

- Exige el desarrollo de actitudes y acciones en la práctica del quehacer educativo del centro escolar, interviniendo en los asuntos que se marcan en el Consejo Técnico.

- La labor del docente se perfecciona al analizar sus actuaciones y experiencias que comparte frente a sus compañeros.
- Ofrece a los alumnos establecimientos de enseñanzas coherentes para un mejor aprendizaje, desde donde se les puede exigir y proponer más de ellos respecto a sus resultados.
- Se obtiene un enfoque general del entorno en el que se encuentra inmerso el profesor, ampliando los parámetros que se tiene desde lo individual.

## **Organización**

Parte significativa de lo anteriormente mencionado, se constituye con la puesta en marcha de las actuaciones de los integrantes del CT, por medio del trabajo respecto a la elaboración de acuerdos y toma de decisiones. De esta manera, se hace pertinente hablar sobre la organización del trabajo entre colegiados dentro de las reuniones.

Fierro, C. (1994 pág. 24) refiere tres elementos de importancia para la organización del CT:

- Disposición personal; por parte de cada uno de los integrantes en cuanto a su participación y compromiso sobre el uso de este espacio, refiere especialmente de primera instancia, a la disposición al dialogo.
- Ambiente de trabajo; abierto a la participación de sus integrantes, democratizado y flexible.
- Metodología; la cual expone la forma de solucionar o encarar las problemáticas surgidas entorno al centro escolar, es por tanto, el método que se utiliza para llegar a establecer la toma de decisiones y actuaciones de los docentes.

Cada uno de estos puntos planteados organiza los procesos de gestión que se inscriben en el CT como parte de la vida organizativa del mismo. Cabe destacar que esta forma de organizar el trabajo entre colegiados hace referencia a la forma en la que se organiza el centro escolar en general, presentando a este espacio como un reflejo de la estructura organizacional que lleva la unidad educativa.



Por otra parte, Fierro, C. (1994 pág. 32-36) expone algunas sugerencias para la organización del trabajo en el CT, las cuales refieren a la utilización del tiempo y lugar, al manejo de la información y a la utilización del protocolo.

1. Contar con tiempos suficientes dentro de la jornada escolar para las discusiones de las reuniones, en cuanto a esto, se considera atender a las demandas que la problemática requiera, ya que a pesar de que se reglamentan 2hrs mensuales, algunos asuntos contienen mayor complejidad lo que requiere aumentar el tiempo para su resolución.
2. Manejo de la información entre los profesores y el director sobre la concepción correcta del CT, es decir, un espacio de intercambio y participación colegiada reglamentada la cual caracteriza; tener un carácter consultivo que lleva a la resolución de problemáticas, asignar a los directores como presidentes del Consejo alentando y orientando la participación de todos los miembros, sugerencia para trabajar en comisiones sin olvidar el trabajo equipo, la forma de preparación de la agenda de discusión, según el reglamento elaborada por el director y el secretario.
3. Es necesario utilizar el protocolo, es decir, la utilización de actas en las que se registrar el proceso en el que se enmarcan las juntas del Consejo.

Esta organización también refiere a lo que Bonals, J y Sardans, A. (2000 pág. 110-112) plantean como la organización material del trabajo, la cual tiene que ver con el interés de tomar en cuenta la eficacia del grupo de profesores, como el aprovechamiento del tiempo, las ideas, propuestas y decisiones. Algunos aspectos importantes de esta organización que podrían complementar lo que Fierro nos expone son:

- El lugar de reunión: en el que se efectúen las reuniones, debe ser un lugar adecuado que disponga de lo necesario para dar marcha a cada una de las citas del CT, probablemente acondicionando este espacio a una biblioteca o material común y de uso frecuente como teléfono, útiles, catálogos escolares, agendas escolares... todo esto con la finalidad de llevar un orden para posteriores reuniones y agilizar las decisiones allí mismo.

- La convocatoria de la reunión: para el caso del CT se sabe que las reuniones se realizarán el último viernes de cada mes, lo cual no debe restringir la participación de sus miembros cuando se les convoque a otra junta extraordinaria fuera de este protocolo, puesto que los problemas del colegio pueden exigir reuniones en diversas ocasiones según la rapidez de solución de los problemas que se presenten.

Por otro lado, es importante realizar una convocatoria que informe sobre los temas a tratar para que así el profesorado llegue a la reunión con alguna idea formada respecto a los previstos asuntos a tratar, sin dejar de proponer otras posibles demandas o temas que se pueden tratar y que suelen ser parte importante en ocasiones de alternar.

- Reuniones diversas para objetivos diferentes:
  - Reuniones de gestión en las cuales se resuelven temas de organización
  - Reuniones pedagógicas las cuales hablan de estrategias metodológicas, maneras de actuación en la clase, formas de evaluación...
  - Reuniones de seminario donde se acentúa intenciones y objetivos de ciclo
  - Reuniones de evaluación en donde se advierte la calidad del centro escolar.
- El tiempo: es de importancia proponer un horario para su cumplimiento, con la ayuda de un designado moderador el cual tendrá la tarea de dar inicio a la reunión, recuerde los temas, tareas previstas.
- El resumen de las sesiones: éste cumple la función de secretario en el CT, el cual transcribe lo que se dice en cada una de las reuniones.

Para finalizar este apartado se plantea lo que Oliveros expone referido por Álvarez, M. (2002 pág. 93) sobre la organización del equipo de trabajo, ya que bosqueja que la metodología participativa del trabajo es algo más que una técnica o técnicas puesto que contiene una combinación de objetivos, técnicas, tiempos, material tanto escrito como para su estudio, descansos, cambios de velocidad y ritmo en el desarrollo de las reuniones, flexibilidad, exigencia, capacidad de conducción y demás.

Algunas variables de tipo organizativo que son importantes tener en cuenta a la hora de medir el rendimiento de un equipo de trabajo son:

- El número de miembros: está constituido por gran parte de la planta docente y el director. Aunque una de las propuestas de este autor al respecto de esta variable es que el número de sus integrantes dependerá de los objetivos a conseguir y del tipo de dificultad de los mismos para su posterior puesta en marcha.
- Responsables: En donde se asignen los papeles de cada uno de sus integrantes sin dar menor o mayor importancia a cada uno de ellos para el buen funcionamiento de sus responsabilidades.
- Fijación de objetivos: Acentuando la finalidad de las reuniones de CT, es de importancia aclarar, discutir y conocer a fondo los objetivos en los que deben centrarse los participantes, ya que como se ha mencionado anteriormente, es indispensable para que cada miembro se sienta identificado por una meta en común y por consiguiente vinculado al grupo.
- Cronograma: como se ha mencionado, hace referencia a la parte organizativa previa a las juntas de CT, donde se hará uso estratégico para la resolución de problemáticas y las juntas extraordinarias si es que requiere.
- Aplicación de los recursos: se plantea el manejo de todos los recursos existentes en el empleo del CT, tales como materiales, recursos económicos, humanos y de estructura de apoyo a la gestión. El grupo de profesores debe contar con esto, saber qué cantidad se tiene para aplicarlos adecuadamente, lo cual hace hincapié directamente en la autonomía del grupo para tomar decisiones.
- Desarrollo de medios funcionales: se hace referencia a las tareas que están implícitas a la función de cualquier miembro responsable del CT, es decir, a la importancia de conocer y tener presente las funciones de cada cual, para que se encuentren claros los canales y espacios de información que facilitara la interacción entre cada uno de los participantes (Álvarez, M. 2002 pág. 16-18).

**CAPÍTULO IV.**  
**EL DIRECTIVO DENTRO DEL TRABAJO**  
**COLEGIADO EN LAS INSTITUCIONES**  
**MEXICANAS DE EDUCACIÓN BÁSICA.**

**TIPOS DE DIRECTIVO ESCOLAR**

**LA IMPORTANCIA DEL DIRECTIVO ESCOLAR EN LA**  
**CONFORMACIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO**

Como se ha visto hasta el momento, el trabajo colegiado pretende una distribución equitativa de las responsabilidades y tomas de decisiones correspondientes a la gestión escolar, sin embargo, la figura del directivo escolar sigue teniendo un papel fundamental. A lo largo de este apartado, se identificarán las características y responsabilidades de esta figura para analizar su papel en la conformación del Consejo Técnico en la Educación Básica en México.

Santos Guerra, M. A. (1994, pág. 170) plantea dos modos de concebir la intervención educativa:

1. *El director como representante de la administración:* Se entiende como la persona encargada de la administración y papeleo de la institución educativa, el que dirige y controla al personal que integra el centro escolar, es una “atención dirigida hacia arriba”.
2. *El director como representante de la comunidad educativa:* Fortalece a la comunidad educativa atendiendo a las demandas y necesidades que se presentan, tiende a ser democrático, es decir, permite la participación de su equipo de trabajo en apoyo y dirigencia del centro escolar.

Estos tipos de intervención directiva, aluden a dos extremos en los que se apoyan algunos de los procesos de gestión anteriormente citados, ya que por un lado, se encuentra a un representante autocrático el cual dirige y controla las juntas del Consejo centrando la atención hacia lo administrativo, es decir, olvidando las situaciones en las que se requiere de las aportaciones y toma de decisiones compartida del cuerpo de colegiados respecto a asuntos pedagógicos del centro escolar, en contra parte, se expone un estilo democrático, el cual atiende las demandas de la institución educativa en la que se encuentra, así como las necesidades y aportaciones que los integrantes del CT presentan.

Desde la postura de la gestión escolar, se hace pertinente resaltar dentro de los integrantes del CT al director, el cual se intenta concebir no como un personaje aislado e independiente externo de este espacio, por el contrario, se pretende asumir que es un personaje que se adscribe dentro del proceso de gestión del centro escolar donde su papel se encarga de guiar o dirigir las juntas del Consejo, al adoptar el papel de presidente de cada una de las juntas, encargándose de coordinar y hacer de este espacio un lugar de atención y eficiencia para los objetivos del centro escolar.

Al acentuar la importancia del papel directivo, se hace pertinente apuntar a la democratización del mismo, ya que su actuación impone las condiciones en las que es concebido el CT. Así mismo (Antúñez, S. y Gairìn J. 1999 pág. 239) se plantea que la función directiva democrática, debe de estar orientada hacia el desarrollo de capacidades tales como las siguientes:

- Analizar y diagnosticar problemáticas. Lo que hace referencia a la necesidad de hacer uso de las aportaciones de los demás miembros del Consejo Técnico para hacer frente a las demandas del centro escolar.
- Diseñar planes de acción. El diseño de las acciones también apunta a crear un espacio de colaboración entre los profesores y el director, ya que de él dependen la puesta en marcha de los implicados.
- Actuar de acuerdo con las respectivas prioridades planteadas. Lo que implica la coordinación de las actuaciones, así como el asesoramiento del director frente a lo planeado anteriormente en las juntas.
- Delegación del poder a los miembros del Consejo Técnico. Aunado a las tres anteriores acciones en las que se convoca a la participación de todos los integrantes del cuerpo de colegiados, es importante implicarlos en los asuntos relacionados con el lugar de trabajo en el que se encuentran dándoles protagonismo y delegando responsabilidades.

Respecto a esto, cabe destacar que la función directiva no enmarca solamente las funciones del director, que sin embargo, concibiéndolo desde un estilo democrático, actúa como un orientador de los procesos que gestionan el centro escolar, con ello, esta función también alude a los acontecimientos que se suscitan dentro del CT como espacio de gestión interna del centro, es decir, lo institucionalmente establecido, ya que en él se construyen los acontecimientos que crean y atienden a la unidad educativa.

#### 4.1 Tipos de directivo escolar

Al profundizar más sobre la función directiva, Gimeno (1995) citado por González, Ma. T. (2003 pág. 235), plantea tres perspectivas desde las que se pueden definir las tareas de la dirección escolar del centro, refieren a lo siguiente:

- *Por tradición escolar;* se refiere a las funciones que se realizan en la actualidad pero que sin embargo se definen por regulaciones legales, tradiciones y modos de pensar la dirección de cada uno de los centros, puesto que a través del tiempo se asumen ciertas formas de dirigir y coordinan, al adoptar ciertos estilos de actuación o de atender los asuntos que conciernen a la institución y en particular al CT.
- *Plano del deber ser;* en él se inscriben lo que se quiere de un director aunque se asume que en la realidad esto se puede modificar ya que en ocasiones se adopta modelos ideales, desde planteamientos filosóficos, políticos, empresariales, etcétera<sup>7</sup>, que desafortunadamente no suelen aparecer ya en la práctica escolar.
- *Combinación de los supuestos anteriores;* resalta la importancia de la práctica de dirección escolar real y modelos ideales de dirección, es decir, refiere al contexto de cada centro escolar y el tipo de dirección que acostumbra ejercer y al mismo tiempo considera otros modelos de gestión que aluden a mejorar el puesto directivo.

Estas tres perspectivas sobre la tarea del director plantean en sus dos primeros puntos, vertientes divergentes, más no imposibles de juntar como se destaca en la última perspectiva sobre la definición del rol directivo.

El primer supuesto anula la profesionalización del director concibiéndolo como un agente que dirige el centro escolar de manera empírica, argumentando su practica en base a las tradiciones del centro escolar.

---

<sup>7</sup> Hay una tendencia generalizada hacia la búsqueda de la cualificación profesional, hacia modelos profesionalizados de gestión, y hacia la evaluación y control de la calidad, lo que fomenta la articulación de sistemas de evaluación así como la aparición de indicadores internacionales (Fernández, J. s/f)

Desde otra perspectiva, se hace referencia a la actuación del director a partir de su papel profesional como un personaje que resalta la funcionalidad atendiendo de manera eficiente las necesidades que transcurren en el CT.

Finalmente, una última perspectiva apunta a la consideración de ambas cuestiones descritas, al considerar la realidad escolar que se da en cada centro escolar y lo que debe de ser cada uno de ellos, es decir, el atender a la calidad de la institución y al tiempo adecuar el contexto real del centro a las posibilidades del mismo.



## **4.2 La importancia del directivo escolar en la conformación del CT**

Como lo refiere Antúnez, S. y Gairín J. (1999. pág. 236), la acción directiva supone obtener resultados a través de las conductas o actuaciones de los sujetos implicados en una tarea, es una acción de influencia en las conductas de otras personas que sin embargo, debe de ser entendida democráticamente, rechazando para su uso una estructura autocrática de poder, de esta manera no se utiliza la dirigencia como un instrumento de servilismo ante el que dirige. Se concibe, entonces, la existencia de una dirección democrática entre los miembros de un equipo, así como la encomienda de crear un espacio de toma de decisiones participativas.

Desde esta perspectiva, la función directiva se crea a partir de un espacio democrático, la cual plantea una oportunidad para llegar a los objetivos que el centro escolar se propone a través de la influencia de conductas o acciones de los miembros del CT y en colaboración dentro del mismo, ya que supone también participar para la construcción y resolución a las problemáticas del centro.

De esta manera, la importancia de la función directiva no sólo comprende un funcionamiento en la gestión administrativa del centro escolar, sino además, afecta directamente a las personas inmersas en la institución escolar, puesto que la dirección es la que determina las condiciones en las que se establecen las decisiones y su posterior consecución.

Por otra parte, una de las características que enfrenta la dirección es la rendición de cuentas sobre las actuaciones que los integrantes del centro, por lo que es responsabilidad directa del mismo. (González, Ma. T. 2003 pág. 235).

Al respecto, se puede detectar que el funcionamiento de la dirección del centro escolar, repercute en beneficio o afectación del mismo y de los sujetos que la integran, es por tal motivo que se hace conveniente recurrir a las aportaciones de los miembros que se encuentran en el centro, puesto que no sólo son los encargados de activar las decisiones tomadas dentro del CT sino que además sus acciones tienen una función formativa en su práctica profesional, es decir, a través del uso de sus ideas y contribuciones que enriquecen a la par del director el lugar que comparten.

## **Relación del directivo con el cuerpo colegiado**

La manera en la que se asume el puesto directivo, así como la manera en la que el resto de los integrantes percibe este espacio, expresa la dinámica en la que se apoya, alentando a la participación y toma de decisiones conjunta, o por el contrario, inhibiendo las aportaciones del grupo de colegiados.

En relación a lo anterior, una de las consideraciones que se advierten al plantear los tipos de dirección que concurren en el CT es la autoridad, convirtiéndose en ocasiones como una fuente de poder adversiva que se impone a los miembros del Consejo, por el contrario, también se puede ver como una herramienta que posibilita una mayor confluencia y efectividad sobre las actuaciones de las figuras colegiadas, como se verá a continuación.

En este sentido, es importante que el director defina su participación de dirigencia al atender y coordinar los asuntos que se presentan en el CT adoptando un estilo de dirección lo más democrático y funcional para este espacio, al respecto Kurt Lewin y Robert G. Owens (1940) identifican cinco estilos de dirección:

- **Estilo autoritario o autocrático:** La estructura y dinámica del Consejo gira entorno a los objetivos que fija el director, así como la toma y puesta en marcha de las decisiones que plantea, controla las reuniones ejerciendo su autoridad y poder como presidente de las mismas.
- **Estilo laissez faire o condescendiente:** Este tipo de dirección permite a los integrantes dinamizar o por el contrario inmovilizar los asuntos que el CT tiene que resolver, este estilo, pierde el sentido de dirección al dejar de coordinar y dirigir a los integrantes que lo constituyen.
- **Estilo democrático:** Ejerce autoridad que el propio grupo de profesores le delega, ya que atiende a las aportaciones de todos los integrantes del Consejo, coordina las acciones y toma de decisiones del grupo de manera horizontal lo que le confiere seguridad de participación al grupo, favoreciendo las conductas cooperativas.
- **Estilo burocrático:** El director se identifica como el administrador del grupo, la relación personal que suele manifestar es de frialdad y objetividad, lo cual crea un espacio dentro de las reuniones del Consejo que poco alienta a iniciativas del grupo, a la creatividad, a la participación, etc.

- Estilo carismático: Se suele percibir entre lo autoritario y lo democrático, se caracteriza por tener adeptos positivos en su personalidad que le ayudan a ser percibido como una figura importante dentro del grupo (Álvarez, M. 2002 pág. 20-22).

Ante los diferentes tipos de dirección, se destaca que el uso de los mismos repercuten directamente en las actuaciones de los miembros del CT y por consiguiente, en los resultados efectuados provenientes de este espacio ya que representa el manejo de los procesos de gestión entorno a las decisiones que se toman.

Al respecto, González, Ma. T. (2003 pág. 139 y 140) plantea que desde una perspectiva micropolítica, donde los miembros del Consejo Técnico actúan y proponen cuestiones de interés en colaboración con sus compañeros ya que se tienen en común, se configura un espacio colectivo que exige la apropiación gestora por parte de las figuras colegiadas.

Esta misma autora, hace una diferencia sobre dos tipos de poder; autoridad e influencia, los cuales representan un aspecto formal y e informal de éste:

- Autoridad: Se caracteriza por ser formal-estructural, refiere a una posición establecida institucionalmente, la mayoría de las ocasiones es unidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, transcurre mediante normas y procedimientos que pueden sancionar a los miembros del Consejo.

Garantiza la ejecución de las actividades y tareas que tienen asignadas cada miembro del centro escolar, de modo que se percibe la efectividad y supervivencia del grupo.

Crea seguridad y estabilidad, coordinando la diversidad de criterios y orientando intereses dispares hacia una meta común. Asegura la vinculación de los miembros al grupo a través del control de los acuerdos decididos por la mayoría y de la exigencia del cumplimiento de la normativa común (Álvarez, M. 2002 pág. 16).

- Influencia: Tiene un aspecto de tipo informal en la organización del centro escolar, es la capacidad de tomar decisiones a través también de medios informales, se puede dar una influencia, ya sea vertical u horizontal, una de las características importantes que contiene es que se procede por medio, precisamente, de procesos de intercambio.

Concerniente a estos dos tipos de poder, es preciso considerar a ambos como un conjunto que integra el carácter directivo para la consecución de acciones eficientes y bien encaminadas hacia los objetivos que el centro escolar requiere. Por último es importante considerar que la autoridad, poniendo énfasis en el CT como un espacio para gestión escolar del centro, realiza una influencia directa hacia la institución al ejercer su potencial como espacio de consulta, participación y toma de decisiones de sus miembros por lo que su autoridad queda repartida, o como se formulaba en un principio, democratizada entre los mismos.

Desde esta perspectiva, se detecta la autoridad del director como una herramienta que orienta las actuaciones de los integrantes del grupo de colegiados hacia los fines que el centro escolar establece al crear seguridad y estabilidad coordinando este espacio. Así mismo, el control que se ejerce se presenta como una vía para establecer los acuerdos y la toma de decisiones conjunta, desde esta visión se utiliza la autoridad del director como instrumento positivo en función del cumplimiento de las soluciones acordadas por los participantes.

La autoridad, por tanto, es entendida como una herramienta de gestión, no de sujeción ante las aportaciones de los miembros del CT y que impacta en las acciones y conductas de los mismos, de este modo, debe de ser utilizada como una fuente de poder y control del director que sin embargo, y en un primer momento, apunta a efficientar los procesos técnico-pedagógicos que confiere directamente al centro escolar.

Esta orientación señala entonces, la pertinencia de crear un espacio democrático entre el cuerpo de colegiados, debido a que la autoridad en referencia al director, se ejerce como una vía de control y guía hacia las actuaciones de sus miembros en relación a los objetivos del centro escolar, por lo que a su vez se preocupa en considerar e integrar las aportaciones de los docentes.

Referente a esto, Fierro, C. (1994 pág. 26-27) plantea que uno de los desafíos a los que el centro escolar se enfrenta es la necesidad de abrir espacios democráticos como el caso del CT, por lo que los directores y supervisores juegan un papel importante al respecto. Democratizar, por tanto, supone promover una participación horizontal en donde los miembros aporten elementos que lo identifiquen como un espacio en que puedan crear.

Se puede considerar que democratizar este espacio no confiere la idea de perder autoridad por parte del director, por el contrario, garantiza como se mencionó, seguridad y estabilidad tanto en el papel de éste como coordinador de las reuniones del CT, así como la seguridad de sus integrantes al concebir este espacio como abierto y flexible en el intercambio colegiado.

Frigerio, G.; Poggi, M. y Tiramonti, G. (1996, pág. 60) plantean nueve fuentes de poder que puede ejercer la autoridad escolar, coaccionando la necesidad de crear y fortalecer un espacio democratizado del CT:

1. El conocimiento de la normativa; es decir, se plantea como el conocimiento del director o demás autoridades del centro escolar sobre las normas institucionales existentes, mientras que el resto de colegiados desconoce que puede hacer uso de sus aportaciones haciendo referencia a la gestión escolar, en la que también debe participar.
2. La posesión de medios de sanción; lo que refiere a la inhibición de las participaciones al considerar estas como agresiones hacia la autoridad.
3. La posesión de recursos económicos; relacionada con la anterior, ya que se puede centrar lo económico como un castigo o despido del personal docente.
4. El manejo de los medios de control de los recursos; al mantener autoridad, se alude por tanto, a la facilidad de controlar los recursos que existen en el centro escolar.
5. El acceso a la información; en este caso, el director es el primero en enterarse de las problemáticas que se tienen que resolver, por lo que toma decisiones sin consultar al cuerpo de colegiados.
6. El control de la circulación de las informaciones; el director decide cómo se da la información, a quiénes se da, y qué le parece pertinente tratar en el Consejo Técnico.
7. El control de las relaciones con la comunidad externa a la escuela; lo que plantea la anulación de la participación de la sociedad en general sobre el centro escolar.
8. La legitimidad de la autoridad formal; al denominarse el director como un agente formal de autoridad, se concibe desde una perspectiva autocrática.
9. La competencia técnica y grado de "expertez"; ya que el puesto directivo supone un respaldo de experiencia sobre los demás sujetos.

Cabe destacar que estas fuentes de poder, a pesar de considerar su uso para ejercer autoridad la cual se centra en las decisiones e instrucciones del director hacia los docentes, no siempre deben ser encausadas hacia una dirección autocrática del poder, sino por el contrario, desde otra visión democratizada con adeptos sobre una mejor coordinación y orientación que utiliza el director como apoyo e integración del CT.

A su vez, Álvarez, M. (2002 pág. 17 y 18) plantea algunas formas de ejercer la autoridad, las cuales tienen relación con las fuentes de poder descritas hace un momento:

- *Poder institucional:* Es el que se confiere por elección del grupo, o por designación superior, tiene un procedencia jerárquica.
- *Poder carismático:* Este depende la aceptación que le den los miembros del grupo, ejerce un tipo de liderazgo natural.
- *Poder referente:* Refiere a las relaciones personales a las que recurre el director sobre la planta de docentes, para llegar a los objetivos que se propone alcanzar.
- *Poder del experto:* Se relaciona con el manejo acumulado de una sólo instancia, es decir, al director debido a su experiencia, entre otras características.
- *Poder de control:* Alude al poder que se concentra no precisamente en el director, sino en alguno de los miembros del CT, lo que debilita el papel del directivo y al grupo de colegiados en general.
- *Poder económico:* Este último, tiene relación con las fuentes de poder anteriormente citadas, ya que plantea que el poder se concentra en quien posee las recompensas económicas del grupo.

El poder desde estos planteamientos, se concentra en una sola persona que en la mayoría de las ocasiones suele ser el director con el papel de presidente del CT, sin embargo algo importante de considerar es que este espacio colegiado propone distribuir las responsabilidades tanto de la toma de decisiones y los resultados de éstas entre todos sus miembros, lo cual indica la necesidad de hacer uso de la participación e intercambios pedagógicos, donde se apoye sobre una base democrática, es decir, sobre la distribución del poder entre sus integrantes, ya que precisamente el Consejo es un lugar que apunta a la dirección del centro como espacio para la gestión escolar.

**CONCLUSIONES Y REFLEXIONES  
FINALES**

A partir del material analizado fue posible identificar posturas teóricas y metodológicas de la gestión educativa de la década de los 90, a partir de medidas aplicadas en el sistema educativo mexicano cuyas repercusiones, han generado cambios y modificaciones en las Políticas Educativas actuales y por tanto, la manera de dirigir el contexto escolar.

Lo anterior, permite señalar la estrecha relación que existe entre el desarrollo social, económico y político del país, que a través de políticas públicas en diversos sectores, como es el caso de la educación, se busca encaminar al enfoque ideológico del gobierno; de esta manera, cada cambio de gobierno, en el caso de nuestro país, cada sexenio, trae consigo nuevas políticas educativas o reformulaciones de las ya establecidas, buscando la satisfacción de las consideradas necesidades básicas de aprendizaje.

Partiendo de lo anterior, es posible comprender las modificaciones que conforman las políticas educativas de la última década del siglo XX, como políticas enfocadas a reestructurar la forma de organización escolar para satisfacer las nuevas necesidades, tales como el aumento de la demanda educativa, imposibilitando la centralización de las políticas educativas en una sola institución.

En este contexto, descentralización y autonomía escolar, son elementos que caracterizan esta nueva forma de actuar de los centros escolares ya que facilitan de manera dinamizada una gestión que atiende a una institución escolar específica, pues enfoca la resolución de problemas particulares desde lo elemental hasta lo más complejo que subyace en cada uno de ellos.

Al hablar de formas de organización escolar, resaltan los conceptos de gestión educativa y gestión escolar. La primera, se refiere a lo largo de este proyecto de investigación, a la nueva forma de comprender y conducir la organización escolar; es decir que hablar de gestión educativa, es lo mismo que hablar de la nueva organización escolar.



La gestión escolar, por su parte, está inmiscuida en la primera, como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de la escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa. En otras palabras, la gestión escolar posibilita una organización y coordinación educativa más eficientes.

Al respecto, con la reorganización del Sistema educativo en el ANMEB (1992), se enmarca un Federalismo Educativo que promueve la creación de consejos escolares, municipales y estatales y la Nueva Participación de diferentes actores educativos para la toma conjunta de opiniones y la búsqueda de la autonomía de los centros educativos.

El trabajo colegiado surgió como resultado de la descentralización educativa y la necesidad de integrar la participación de la sociedad en la organización educativa. A través de la ejecución de este proyecto, se intenta colocar a la escuela como un espacio autónomo con capacidad de responder, así como responsabilizarse de su vida interna, lo cual alude al consenso de las aportaciones de sus integrantes que posibilita a la generalización en la toma de decisiones de sus miembros.

Es por eso que en este trabajo de investigación, se concibe dentro de la gestión educativa, la participación activa de todos sus miembros como un instrumento de mejora del centro escolar. En el marco de la gestión educativa de la educación básica en México, surge una agrupación trascendental para que esto sea posible, el Consejo Técnico (CT).

El Consejo Técnico puede definirse como una instancia de participación abierta donde el cuerpo de colegiados expresan lo que saben, lo que piensan y lo que sienten en torno al centro escolar en donde se encuentran inmersos.

Siguiendo a Fierro (1994), es importante destacar que este consejo debe ser formal, a través de la implementación de políticas educativas que lo respalden ante el centro escolar; tiene un propósito establecido que busca el intercambio de información sobre el centro escolar y finalmente, es colegiado, pues integra al director y a los profesores del centro escolar en un espacio de discusión común para buscar la mejora del centro.

Desde la pedagogía, es necesario establecer las características pertinentes para que el Consejo Técnico sea efectivamente un espacio de intercambio académico enfocado a la búsqueda de la mejora de las condiciones del centro educativo, a través de la búsqueda de un espacio de apoyo, colaboración y eficiencia del centro escolar y no se relegue su importancia a un mero requisito administrativo.

La figura del directivo escolar debe verse como un eslabón en la cadena de trabajo colegiado, donde la autoridad se trabaje en función de guía y regulador en la búsqueda de acciones conjuntas en beneficio del centro educativo; de esta manera, se renuncia a una dirección autocrática lineal y se abre la posibilidad de realizar un trabajo conjunto.

Al respecto, un trabajo colegiado entre los docentes, comprende a este equipo como una unidad de interacción social que transcurre en el centro escolar y que se caracteriza por la tarea educativa en beneficio del mismo y facilita la resolución de las dificultades educativas en conjunto para lograr la rápida y efectiva resolución de problemáticas partiendo del contexto de la institución educativa.

Para finalizar, la gestión educativa propuesta en nuestro país a finales del siglo pasado en materia del trabajo colegiado en la educación básica, responde a un contexto de descentralización educativa y búsqueda de autonomía de cada centro educativo. La perspectiva impulsada por el Programa Escuelas de Calidad (PEC) representa una oportunidad de tomar medidas independientes en cada centro educativo, que responda a las necesidades particulares del mismo, respetando la búsqueda de satisfacción de las necesidades educativas básicas del país.

Cabe destacar la importancia de esta nueva gestión educativa en la búsqueda de un proceso de elevar la calidad educativa a nivel básico en nuestro país, por lo que aún hacen falta investigaciones que sustenten los fundamentos pedagógicos pertinentes para lograr el correcto funcionamiento de esta modalidad de organización escolar a través del Consejo Técnico.

A través de esta investigación fue posible establecer los procesos de gestión que se dan en torno a la función directiva y al trabajo colegiado; contribuyendo así al análisis de elementos teóricos que permitan comprender el papel del director dentro del contexto de la nueva organización escolar.

La importancia de lo anterior, radica en el cambio de gestión, donde las decisiones ya no son tomadas de manera vertical, sino los actores involucrados en el acto educativo, pueden participar de manera activa, respondiendo de manera más efectiva a las necesidades y mejora del centro educativo.

## **REFERENCIAS**

A continuación se presentan diversas fuentes de información que sirvieron de referencia para la elaboración de este proyecto y ayudaron en la elaboración de la investigación.

Aguilar, H. y Meyer, L. (2002) "A la sombra de la Revolución Mexicana", Cal y Arena, México.

Alvarez, M. (1997) "El equipo directivo, recursos técnicos de gestión", Popular, Madrid.

Ander – Egg, E. (1993) "La planificación educativa, conceptos, métodos y técnicas para educadores", Magisterio del Río de Plata, Buenos Aires.

Antúnez, S. (1999) "El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares", SEP, México.

Antúnez, S. y Gárrin, J. (1998) "La organización escolar prácticas y argumentos", Grao, Madrid.

Arizmendi, J. (et. al.) (2001) "La gestión educativa como disciplina" GE, México.

Arnaut, A. (1998) "La federalización educativa en México, historia del debate sobre la centralización y la descentralización educativa (1889 – 1994), COLMEX, México.

Ball, S. (1990) "La micropolítica de la escuela, hacia una teoría de la organización escolar", Paidós, Buenos Aires.

Bardisa, T. (2001) "Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares", OEI, Madrid.

Barnard, Ch. (1987) "Las funciones de los elementos dirigentes" Instituto de Estudios Políticos, Madrid.

Barrientos, A. y Taracena, E. (2008) "La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria", UNAM, México.

Berger, P. y Luckmann, T. (2008) "La construcción social de la realidad", Amorrortu, México.

Betancur, N. (1998) "El estado evaluador como nueva forma de relacionamiento Estado – Universidades", Montevideo.

Camacho, E. (2002) "Teoría de la gestión educativa", Grao, Madrid,

Coraggio, J. y Torres, R. (1997) "La educación según el Banco Mundial", Buenos Aires, CEM.

Chiavenato, I. (2006) "Introducción a la teoría general de la administración", Mc Graw Hill, México.

- Delgado, A. (1999) "La descentralización educativa de Zedillo", caballito, México.
- Diario Oficial de la Federación (1983)
- Drucker, P. (1999) "Los desafíos de la administración en el siglo XXI, Sudamericana, Buenos Aires.
- Elmore, R. (1993) "Modelos organizacionales para el análisis de la implementación de programas sociales", Porrúa, México.
- Escudero, M. y Santos, M. (1994) "El centro como lugar de cambio: la perspectiva de la colaboración", I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar Actas, Barcelona
- Ezpeleta, J. (2004) "La gestión de la educación básica", UPN, México.
- Fernández, L. (1994) "Instituciones educativas, dinámicas institucionales en situaciones críticas", Paidós, Buenos Aires.
- Fierro, C. (2006) "Construir el trabajo colegiado, un capítulo necesario en la transformación de la escuela", México, UPN.
- Frigeiro, G. y Poggi, M. (1996) "Instituciones educativas, elementos para su comprensión" Cara y Ceca, Buenos Aires.
- Fischer, G. (1992) "campos de intervención en psicología social", Narcea, Madrid.
- García – Hoz, V. y Medina, R. (1987) "Organización y Gobierno de centros educativos", Madrid, Rialp.
- Guanipa, M. y Velazco, L. (2005) "Hermenéutica del discurso pedagógico del profesor", Lengua Americana, Universidad Rafael Bellosó, Caracas.
- Guerra, M. (2006) "La escuela como organización social", UPN, México.
- Guzmán, T. (1990) "Trabajar como director", UPN, México.
- Ibarra, E. y Montañó, L. (2001) "Mito y poder en las organizaciones, un análisis crítico de la teoría de la organización", Trillas, México.
- Ibarra, M. (1998) "La historia de la descentralización educativa es una relación de fracasos" en: posturas de algunos especialistas y organizaciones relacionadas con el proceso de la descentralización de la educación", Senado de la República, México.
- IILSEN (2002) "Aspectos generales de la descentralización educativa, estudio de caso", México, Senado de la República.
- Latapí, P. (2004) "La SEP por dentro", FCE, México.
- March, J. y Simon, H. (1966) "Teoría de la organización" Ariel, Barcelona.

- Marín, A. (2000) "Profesionalización docente y globalización", UPN, México.
- Martínez, F. (2009) "Las políticas educativas mexicanas antes y después de 2001", México.
- Miranda, F. (2004) "La reforma de la política educativa: gestión y competencia institucional frente a la tradición corporativa", Sociología, México.
- Morgan, G. (1986) "Imágenes de la Organización", cambio, Bogotá.
- Namo de Mello, G. (1993) "Nuevas propuestas para la gestión educativa", SEP, México.
- Noriega, M. (2000) "Las reformas educativas y su financiamiento en el contexto de la globalización, el caso de México, 1982 – 1994, México, UPN.
- Observatorio Ciudadano (2001) "Federalismo educativo", comunicado 45, diciembre 22 de 2001.
- Ornelas, C. (1995) "El sistema educativo mexicano: la transición de fin de siglo", México, CIDE.
- Pereyra, M. (et. al.) (1996) "Globalización, y descentralización de los sistemas educativos", Pomares, Madrid.
- Pfeffer, J. (1981) "organizaciones y teoría de las organizaciones", FCE, México.
- Pozner, P. (1994) "El directivo como gestor de aprendizajes escolares", Aique, Buenos Aires.
- Ramales, M. (2009) "Industrialización por sustitución de importaciones (1940 – 1982) y modelo secundario exportador (1983 – 2006) en perspectiva comparada, Porrúa, México.
- Rodríguez, M. (1993) "Función directiva escolar, guía y autoperfeccionamiento", Castillo, México.
- Sampieri, R. (et. al.) "Metodología de la Investigación", Mc Graw Hill, México.
- Sandoval, E. (1996) "Elementos para debatir y pensar el cambio de la organización y gestión", UPN, México.
- Santos, M. (2006) "Organizaciones que aprenden", UPN, México.
- Segovia, M. (2010) "Construcción de la identidad del docente de la Licenciatura en Ciencias de la Educación de la UAEH", UNAM, México.
- Schmelkes, S. (1994) "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas", SEP, México.
- Sisto, V. (1985) "Teoría Psicológica en Acción", Psicología, Madrid.
- SEP (1992) Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

SEP (1994) Ley General de Educación.

SEP (2001) Programa Escuelas de Calidad.

SEP (2001) Programa Nacional de Educación 2001–2006.

SEP (1993) Acuerdo 96.

SEP – SNTE Programa Carrera Magisterial, México.

Smith, A. (1776) “Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones”, México.

Solana, F. (1999) “Historia de la educación pública en México, FCE, México.

Soriano, R. (2007) “Instrumentación de una nueva cultura académica en las universidades públicas: ¿inmersión o sujeción de la colectividad?”, UNAM, México.

Strauss, A. (1978) “Negotiations: varieties, contexts, processes and social order”, Bass, San Francisco.

Torres, M. (2006) “El directivo y las escuelas de calidad”, UPN, México.