



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

CAMPUS ARAGÓN

## HACIA UNA CULTURA EN GESTIÓN PARTICIPATIVA DENTRO DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR EN EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA.

# T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA  
P R E S E N T A :  
ALBA EDITH GARCÍA GONZÁLEZ

ASESOR :  
LIC. FRANCISCA SERRANO TAVERA





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

Hay momentos inolvidables llenos de alegría y otros en los cuales nos enfrentamos al gran dolor que causa una pérdida, sobre todo de los seres que nos dieron la vida y por siempre serán nuestra guía aunque físicamente ya no estén con nosotros.

Gracias mamá por el gran ejemplo de fortaleza que demostraste hasta el último aliento, te amo.

Gracias papá por enseñarme que a pesar de la adversidad hay esperanza y que nos toca seguir este viaje en una tarea muy difícil, pero siempre a tu lado, eres admirable, te amo.

A ti Oscar por ser un gran compañero al que amo y respeto, que siempre demuestras lealtad al estar a mi lado en todo momento y por lo feliz que me haces.

A mi hermana y a mi cuñado por ser un ejemplo del amor que se profesan, los quiero mucho.

A la profesora Lic. Francisca Serrano Tavera por confiar en mí, brindarme su tiempo y compartir su sabiduría.

A mis amigas por su gran apoyo y amistad incondicional.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I. LA TRÍADA CONCEPTUAL PARA LA CONFORMACIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR.	
1.1. La formación docente.....	7
1.2. La institución escolar.....	18
1.3. La gestión educativa.....	25
CAPÍTULO II. LA UNIDAD ESCOLAR. ENTRE LO PEDAGÓGICO Y LO ADMINISTRATIVO.	
2.1. Lo instituido y lo instituyente.....	31
2.2. El consejo técnico ante la realidad educativa y la burocracia pedagógica.....	37
2.3. Las perspectivas pedagógico-administrativas de directivos y docentes.....	45
CAPÍTULO III. HACIA UNA CULTURA DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA PARTICIPATIVA. UNA PROPUESTA PARA EL CAMBIO.	
3.1. Promoción de la actualización del sector directivo y docente.....	55
3.2. El compromiso ético en el proceso de gestión pedagógica.....	62
3.3. La operacionalización del proyecto escolar.....	69
CONCLUSIONES.....	78
FUENTES DE CONSULTA.	
BIBLIOGRAFÍA.....	83
HEMEROGRAFÍA.....	84

## INTRODUCCIÓN

La vida de un ser humano está llena de retos, que es necesario pasar y superar para saber del temple que está hecho. Prácticamente para descubrir su esencia, su razón de ser. Para ello debe construir y quebrantar una cultura propia, a partir del conocimiento que comprende y aplica en la vida diaria.

Una labor que sin duda tiene una serie inacabada de propósitos es la educación, específicamente en el nivel básico, ya que es una de las instituciones principales que hacen al alumno y alumna socializar para conformar nuevos grupos en los cuales las costumbres y tradiciones serán adoptadas para formar su propia idiosincrasia.

El nivel básico va a ser fundamental para adquirir las bases con objeto de entender la realidad en la que está inserto. Por lo que la Unidad Escolar tiene que englobar un todo relación para tener un amplio panorama y conocimiento del medio.

Sin embargo, el Sistema Educativo Mexicano tiene muchas diferencias que es menester tener en cuenta para su análisis, por lo cual en la presente tesis, más que una exposición de motivos y de teoría, se pretende dar a conocer en forma de propuesta a la gestión pedagógica participativa dentro del Consejo Técnico Escolar que se conforma en la educación secundaria técnica, dilucidando la praxis educativa.

Sobre todo adoptar la propuesta como una cultura, que incluye no sólo a la escuela como institución, sino que constituye además algo espiritual a partir de valorar lo cualitativo, no perdiendo la visión objetiva de las cosas y el trabajo colegiado como una modalidad para la satisfacción de las necesidades educativas.

Por ende se analiza en el primer capítulo lo que se ha denominado tríada conceptual que incluye y define a la formación docente, la institución escolar y la gestión participativa, que se analizan como campos de observación en constante vigilancia para articular el Consejo Técnico.

Dentro de este capítulo se toman en cuenta las acciones que cumplen por sí solos los campos de observación, a pesar de que en todo momento actúan en una persistente interrelación, de ahí de que se presente como una red conceptual que se vale del trabajo en equipo y de una constante comunicación entre los actores que la conforma.

La comunicación entre todos los elementos que representan el Consejo Técnico Escolar ha sido hasta ahora uno de los principales obstáculos para renovar e innovar en las escuelas de educación básica: de ahí que se analice la Unidad Escolar como un eslabón primordial para el desarrollo de los niños y adolescentes, siempre y cuando se clarifique lo instituido y lo instituyente.

Ambos dan significado a la institución, además que no se trata de apostar por adoptar uno u otro, sino de confabularlos para comprender las circunstancias que se gestan. También se hace énfasis en dos elementos fundamentales que siempre han estado presentes en las escuelas pero de forma paralela: lo pedagógico y lo administrativo.

Dentro del segundo capítulo se analiza la manera en que se deben interrelacionar estos dos elementos a partir de la formación docente y de su función en la Unidad Escolar, de tal forma que sea una manera de organizarse dentro del Consejo o las reuniones que sostenga el cuerpo docente, y donde el director tenga la capacidad de delegar las funciones que le corresponde a cada profesor respecto a la materia que imparte.

Para ello será necesario promocionar la actualización del sector directivo y docente para tener una amplia visión acerca de las problemáticas que aquejan a la escuela para proponer estrategias de solución viables.

También el dar a conocer los valores humanos para concientizarse sobre el compromiso ético y la responsabilidad que se tiene para con la escuela, y de lograr transmitirlos hacia los alumnos y alumnas, así como a todos los que integran la institución.

Es así como a partir del análisis de lo que se gesta en las instituciones escolares se llega a plantear lo que dará credibilidad a cada escuela, el proyecto escolar. Se propone en el tercer capítulo como un

elemento metodológico para el cambio a partir de tomar en cuenta elementos como el marco teórico, el marco legal, su discusión, preparación, diagnóstico, diseño, operacionalización así como de una evaluación constante, mismas que se destacan en sentido amplio en función no de un proyecto específico, sino para que cada unidad construya su propio proyecto escolar a partir de las necesidades educativas y de la normatividad que se les indique para participar dentro de una institución educativa.

## CAPÍTULO I

### LA TRIÁDA CONCEPTUAL PARA LA CONFORMACIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR

La pedagogía es hasta el momento el sustento de la educación a través de sus propuestas teórico metodológicas que tratan de desentrañar las más ínfimas futilidades<sup>1</sup> de la formación del individuo a partir del análisis sobre contexto en que cumple su desarrollo y su formación como ser humano.

Gracias a esto es menester construir un discurso, que se adopte más como una cultura, acerca de la gestión participativa dentro del Consejo Técnico Escolar en el nivel básico, con el firme objetivo de abarcar la cuestión tanto escolar como social, a partir de la interrelación de las dimensiones en que se desenvuelve el alumno, específicamente de las primeras instituciones que marcan la esencia de su formación: la familia y la escuela.

Gestionar equivale a tomar en cuenta a la realidad y problematizarla, a partir del trabajo colegiado y de la comunicación que se tenga entre las partes, de ahí que sea necesario clarificar una red conceptual que cobra vida al Consejo Técnico Escolar y debe a su vez ser tomada en cuenta en la praxis institucional para concienciar al equipo pedagógico de las problemáticas que se gestan.

De ahí la denominación de la tríada conceptual que incluye la formación docente, la institución escolar y la gestión participativa, que se les define como campos de observación por su constante análisis y que se profundizan a continuación, de tal forma que no se puede desvincular una de la otra.

#### a) La formación docente

Para la adecuada aplicación de la gestión escolar es necesario el profesorado como una parte medular y activa de la transformación del acto educativo.

---

<sup>1</sup> Se refiere en la presente investigación a no descartar lo más mínimo que sucede en la cuestión escolar, ya que cada detalle es crucial para analizar y comprender las problemáticas y aciertos que se gestan en una institución educativa, no hay que dejar de lado lo "insignificante" que puede dar respuestas a los cuestionamientos de los docentes y por ende de los directivos.



La formación docente es un proceso interminable que se divide en un antes, el paso por la licenciatura en educación o una carrera afín, y un después, que implica la experiencia que se adquiere al ejercer y sobre todo al compromiso de una formación permanente o al hecho de actualizarse.

Precisamente, en los planes de estudio de las diversas licenciaturas enfocadas a la educación, como es la licenciatura en Pedagogía, se marca un perfil de profesionalista que tiene un tanto que ver con que sea crítico, investigador y que proponga soluciones viables a los problemas, que en materia de educación se presentan en las sociedades

Sin embargo, la horizontalidad y la verticalidad de la currícula muchas veces no coincide, ya que no hay del todo un equilibrio en los contenidos incluso, de acuerdo a la institución en la que se haya cursado la licenciatura, se les clasifica en "pedagogos investigadores", "pedagogos didácticos", "psicopedagogos", etc.

Con ello debe aclararse, que los contenidos se cargan más hacia la investigación, la didáctica o la filosofía. Bajo la visión tanto de estudiantes como de docentes, en la actualidad, y es que la pedagogía se ha vuelto un paradigma, pues se considera que la formación es muy acertada en teoría, en ser críticos y reflexivos, y mejor aun buenos propositores, sin embargo esas propuestas no aterrizan y toda aquella ideología, a pesar de que queda plasmada a través de la palabra escrita, no contribuye en realidad a la transformación de la educación.

Se debe pensar y actuar, o mejor dicho como argumenta Habermas, comprender-interpretar-aplicar, es decir, concluir el círculo hermenéutico, y no quedarse sólo con la reflexión. Por eso en el caso particular de la Pedagogía contribuye en gran medida la gestión educativa a través de la administración y organización escolar.

Por lo tanto, debe formar a pedagogos no únicamente transmisores de contenidos y verificadores de su conocimiento, sino que sepan comprender y con ello "saber decidir para saber actuar en el contexto donde nos desarrollamos, en los diversos ámbitos de nuestra vida social, política, cultural, familiar y laboral."<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Alamis, Antonio, *El saber hacer en la profesión docente*, p. 21.

Bajo este marco de ideas es como los pedagogos que están ejerciendo, pueden percatarse, que a pesar de que la formación profesional con la que cuentan se lleva a cabo a partir del conocimiento del contexto escolar (el deber ser según indicado en el currículo), sobre todo cuando se presenta una problemática por resolver, se duda de la capacitación al no saber cómo actuar, seguramente lo entienden, pero es difícil solucionarlo, muchas veces se tiene que hacer uso del sentido común.

De ahí la valoración que se hace de la formación docente, sobre todo porque en la gestión escolar se toman decisiones sumamente importantes para la comunidad estudiantil y para la sociedad en general. En este marco de referencia de Organización y Administración Escolar, el profesorado debe estar altamente capacitado para proponer y brindar estrategias reales de solución que no salgan de la nada, sino que sean bien pensadas y jerarquizadas de acuerdo al dilema por resolver.

Ahora bien, cabe hacer notar que se debe equilibrar el saber teórico-práctico con la experiencia que se va adquiriendo al ejercer en el ámbito laboral. Debe quedar claro que "la experiencia acumulativa y medida en años de servicio, como indicador de habilidades y conocimientos es una falacia."<sup>3</sup>

Pueden pasar años y seguir aplicando mecánicamente la misma metodología sin estar al tanto de los cambios que se van generando en el contexto social, de ahí que se insista en la actualización del magisterio. Para que la experiencia sea significativa hay que contrastar el saber y su aplicación a una acción concreta que plantee nuevas dudas y respuestas a tales cuestiones.

Primero, hay que apostar por "una formación inicial sólida a lo largo de la carrera profesional (universitaria, tecnológica o normal) que provee al futuro profesor de una bagaje cultural especializado..."<sup>4</sup>, aunque no es garantía de poder y saber enseñarlo a los demás.

Se trata, de aprender y desaprender en la práctica docente, aceptando con una actitud moral de humildad que no se sabe todo y de no quedarse con actitudes ideologizadas y rígidas.

---

<sup>3</sup> *Idem*

<sup>4</sup> *Ibidem*, p.22

Esa moral está relacionada con la identidad profesional no solamente tiene que ver con adoptar un sentido de pertenencia y orgullo con la institución, como lo es la Universidad Nacional Autónoma de México, sino un compromiso con la carrera y aún más si se ejerce la docencia, una "identidad magisterial que en realidad es historia; es conciencia de si mismo; es pertenencia, es proyecto; es acción; es fuerza colectiva, todo en una dialéctica que va de lo asumido a lo practicado, a partir de lo posible."<sup>5</sup>

Esto implica, " el saber teórico y el saber aplicado"<sup>6</sup>, es decir, no basta con conceptualizar y explicar un contenido es menester confrontarlo con la realidad, adecuarlo a las circunstancias, no se trata de aplicar teorías.

Por lo regular, en algunos de los momentos de la vida de los pedagogos, se ejerce la docencia, de ahí que sea necesario considerar a la formación del pedagogo bajo tres ejes importantes: "la formación científica, la pedagógica y la función social que deberá desarrollar el futuro educador"<sup>7</sup>

Ese carácter científico, tendría relación con que al futuro docente se le discipline en la investigación, es decir, que se convierta en analista y cronista de su propia práctica, además de inculcarle que el trabajar en una institución escolar, exige un proyecto compartido, basado en la comunicación permanente con sus iguales y con las demás jerarquías; el intercambio de experiencias entre colegas.

Acostumbrarse a este tipo de trabajo, desde la formación inicial, logrará que el futuro profesionalista se adapte al ambiente a la situación laboral y pueda dar propuestas de solución coherentes y viables para el desarrollo educativo, que es lo que se necesita en las reuniones de Consejo Técnico para la gestión educativa.

Formarse como docente-investigador, encierra una "investigación cualitativa en particular la etnografía, donde la observación no tiene sentido de calificar o criticar, sino de conocer."<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Ezpeleta, Justa ,et.al., *La gestión pedagógica de la escuela*, p.294.

<sup>6</sup> Alamis, Antonio, *op.cit.*, p.25

<sup>7</sup> Mercado, Ruth, *Formar para la docencia en la educación normal*, p.15

<sup>8</sup> *Ibidem*, p. 21

Ser docente-investigador no significa que "sólo" ser maestro es insuficiente, sino, en particular un investigador educativo es aquella persona lo suficientemente preparada y experimentada en el ámbito educativo dispuesto a compartir su conocimiento con las nuevas generaciones de educadores.

Promover la formación de maestro-investigador se refiere a la idea de que "ser maestro debe implicar el análisis de la propia práctica para mejorarla y que algún nivel de investigación es inherente al trabajo del educador."<sup>9</sup>

Debe quedar claro que la formación implica un sin número de cuestiones, sin embargo lo que se trata de aclarar es que como educadores se tiene la responsabilidad de transmitir antes que contenidos, una cultura que identifica a los educadores como nativos de un país, a saber sobre todo apreciarla, y aunado a los contenidos, enseñar a resolver problemáticas que se presentan en la realidad.

Bien es cierto, que el éxito de una persona depende de que sea disciplinada y organizada, incluso esta tesis propone y refuerza a la gestión pedagógica como una forma de "hacer escuela" de manera ordenada y analizando las viabilidades, pero es imprescindible que hay que darle prioridad al *cómo lograrlo*.

Un ejemplo muy burdo, ha sido analizado con los niños en edad escolar ( primaria y secundaria) que están dotados de contenidos; pueden resolver una resta o una división de manera lineal con facilidad, tener una letra legible y estética, inclusive se les pone la etiqueta de ser niños inteligentes y ordenados. Pero cuando se les plantea una situación problema, y mejor aún se les indica resolverla en equipo, la confusión se acrecenta y se hacen presentes la relaciones de poder; algunos tratan de cooperar sobre todo cuando hay un líder que toma la batuta y considera a todos, aunque por lo regular los que destacan más en el grupo quieren "hacerlo todo" con tal de que salga bien, es decir, provocan la desintegración del equipo y por ende la pasividad de los otros.

---

<sup>9</sup>*ibidem*, p. 22

Esto se debe, a que no se les inculca el sentido de la cooperación y la convivencia, a pesar de ser la escuela uno de los principales agentes socializadores primarios junto con la familia. Además de nada les servirá acumular contenidos sino los saben aplicar a su realidad. Los pedagogos deben formarse y formar, como se indica al inicio de este apartado, con un sentido de saber decidir y actuar en cualquier ámbito de la vida.

Con ello se trata de apostar por una formación permanente que implica actualización constante para estar al tanto de los cambios que ocurren en el contexto en el cual la sociedad se desarrolla, "la evolución del progreso de las ciencias..., los cambios sociales y culturales, el cuestionamiento continuo y la obsolescencia de los contenidos de la enseñanza y el desarrollo profesional de los profesores en el sistema educativo."<sup>10</sup>

Se trata de dilucidar que al ser profesionistas se tenga el compromiso de ejercer la carrera las veinticuatro horas del día, y que debe lograrse un equilibrio con la vida personal sin descuidar ambas. Es una falacia quien argumenta que saliendo de su trabajo se olvida por completo de él, lo cierto es que tiene una ideología en la cual una sociedad se forma, en este caso la pedagogía, y se actúa bajo ese enfoque a pesar de lo que se presente.

Por supuesto, que la formación inicial va a marcar la posibilidad de analizar de manera global las situaciones pedagógicas o experiencias de aprendizaje, pero al establecerse el pedagogo en un ámbito laboral, estas situaciones se verán limitadas. De ahí que "la formación permanente del profesorado ha de ayudarse fundamentalmente en el análisis, la reflexión y la intervención en la práctica pedagógica del profesor en ejercicio mediante los procesos de reflexión, análisis e investigación."<sup>11</sup>

Se trata de valorar el desarrollo profesional que no tiene "caducidad" siempre y cuando se esté en constante actualización por medio de la bibliografía reciente y clásica; la experiencia de otros docentes e investigadores relacionados con el ámbito educativo; cursos, seminarios, maestrías, doctorados, diplomados y el gran adelanto del momento, el Internet.

---

<sup>10</sup> Imbermon, Francisco, La formación del profesorado, p.7

<sup>11</sup> Ibidem. p. 8 y 9.

Este perfeccionamiento "es un proceso que busca la consecución de un desarrollo personal, social y profesional a lo largo de la vida de los individuos, con la finalidad de mejorar tanto su calidad de vida como la de la colectividad."<sup>12</sup>

Es un beneficio para ambas partes, es decir, para el docente como para el alumnado. Debe aclararse que ésta no es una cuestión aislada, "la formación de maestros es un asunto en plural, bajo la concepción del trabajo de la escuela como gestión colectiva."<sup>13</sup>

Justamente, al laborar en una institución se valora dicho perfeccionamiento, el cual se señalaba antes, ya que ahora las problemáticas son más específicas y no globales como en la licenciatura. Esto forma parte de la gestión, mejorar para cambios trascendentales en la forma de educar.

Gracias a este análisis, respecto al personal docente de secundaria, su formación pedagógica y psicológica padece graves déficits, a pesar de todos los títulos o preseas que puedan tener como profesionistas y su vasta experiencia, que es posible comprender como muy valiosa, muchas veces para saber cómo actuar.

Sin embargo, en la educación secundaria, tratando particularmente de las instituciones de gobierno, como la Escuela Secundaria Técnica Industrial y Comercial N° 56 "José Antonio Torres", hay docentes que no tienen una formación relacionada al ámbito educativo, muchos se han "hecho" dentro de sus clases, ya que se formaron en áreas como la medicina, zootecnia, biología, ingenierías; a pesar de que existen licenciaturas que tienen un currículo específico para cada materia. En la actualidad de acuerdo al perfil de la plaza, exigen cierta formación, que implica tener sus pros y sus contras.

En primer lugar, es interesante y acertado que las supervisiones y coordinaciones escolares se preocupen por contratar a personal calificado y titulado, y que tenga que ver con su perfil. Pero aún existen dentro del sistema docentes que lograron una plaza, y lo que les avala son sus años de servicio y de experiencia. Sino hay una formación pedagógica, será difícil acabar con la educación alienante,

---

<sup>12</sup> *Ibidem*. p. 16.

<sup>13</sup> Ezpeleta, Justa, et al., *op.cit.*, p. 309.

pues no basta sólo aportar conocimientos o disciplinas, sino cómo se encauzan y cuál será su utilidad y por ende su aplicación.

La docencia no es una tarea fácil como muchos la califican, se debe estar lo suficientemente preparado para dirigir y asesorar a un grupo. No basta con que la "papirocracia" <sup>14</sup> certifique que los docentes se han actualizado, especializado, difundido, incrementado o profundizado en sus conocimientos.

"Es necesario, sin embargo, que efectivamente toda certificación de logros académicos alcanzados sea antecedida por la evaluación requerida que presupone."<sup>15</sup>

Ante esto, se intenta y se apuesta por una formación permanente de los profesionales de la educación, en los diversos grados y niveles de calidad, que no ofrezca simulaciones de prácticas institucionales sin ningún sentido. No se puede concebir el conocimiento como algo acabado, al contrario, la formación pedagógica debe tomarse en cuenta no al inicio de la licenciatura sino a través de toda la existencia en la vida escolar.

Sobre todo, de la docencia se conforma una imagen de profesor desde que se tiene un verdadero contacto institucional de esta índole, donde se catalogan y se captan las acciones. Hay una firmeza en cuanto a que la educación secundaria es un espacio de crítica de los docentes, pues la etapa de desarrollo por la que pasan los jóvenes es muy significativa para ello.

Se trata de reconceptualizar la función docente, incluyendo a aquellos profesionistas que no estudiaron algo referente a educación, que sin embargo colaboran con una institución escolar. Debe quedar claro, que no sólo corresponde darles un "proceso de capacitación técnico-pedagógica exclusivo de la institución en un tiempo y espacio determinado, sino ... el proceso permanente de aproximaciones

---

<sup>14</sup> Se le denomina así a la obtención de títulos, diplomas, es decir, lo que conforma un currículo, el término es manejado por la autora Teresita Durán Ramos, en el artículo "Necesidad de evaluar e incrementar la capacidad profesional en el ámbito educativo o crítica a la papirocracia", tomado de Guillén Niemeyer, Benito, *Paedagogium. Revista Mexicana de Educación y Desarrollo*, p. 18.

<sup>15</sup> *Ibidem*. p. 19

sucesivas a la realidad donde el conocimiento de está no se puede concebir de una vez y para siempre..."<sup>16</sup>

Se tiene una idea equivocada acerca de impartir clases a un grupo como si se tratara de simples receptores sin una retroalimentación y una acción problema, para obtener un aprendizaje significativo. Esta no es tarea fácil ya que es sobrepasar una didáctica que es una verdadera guía para organizar una clase significativa, de ahí que se debe incluir a todo profesionalista que adecua y facilita los conocimientos, para que se capaciten día con día.

En realidad, el proceso continuo de formación del profesorado debe propiciar que "genere la necesidad de reflexionar sobre el significado de su práctica, el cómo y el por qué aprenden sus alumnos, pero también qué aprenden y para qué cuestiones que apuntarían a tratar de dinamizar y avanzar progresivamente a la autoeducación, a la educación continua entendida como proceso de formación permanente."<sup>17</sup>

Por lo tanto, la formación de un docente no recae exclusivamente en su formación escolarizada, al contrario, que en su práctica se consolide su formación, ya que en el primer caso se caería en teoricismos, y por otro lado, se hablaría de un empirismo o pragmatismo, es decir, la consigna sería que *el maestro se hace en la práctica*.

En verdad, lo importante en esta cuestión es saber interrelacionar los conocimientos adquiridos durante la carrera con la práctica laboral, ya que los dos deben de ir de la mano, sobre todo confrontarlos. Desafortunadamente, de ello se toma conciencia cuando se está en una situación problema por resolver, es decir, cuando un pedagogo se enfrenta a un grupo y sabe como organizar una clase, sin embargo no logra un control de grupo, y el profesorado se deja llevar por el sentido común. Pues en el caso especial de Pedagogía en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón, es necesario que durante la licenciatura, y desde un inicio, se enfrente al alumnado con la práctica educativa en los diferentes ámbitos, como entes indirectos, y que al concluir los estudios sean partícipes directos, pero ahora de una verdadera praxis educativa.

---

<sup>16</sup> Moreno Fernández, Xóchitl Leticia, *La gestión como quehacer escolar. Antología Complementaria*, p.11

<sup>17</sup> *Idem*.



Precisamente se trata de entablar un diálogo entre la teoría y la práctica al resolver una problemática, ponerlas en una balanza y nivelarlas dándoles el mismo peso, el mismo grado de importancia, sobre todo en cuestiones administrativas donde se toman las decisiones más trascendentales sobre la organización y gestión institucional, pero se trata de un trabajo colectivo, donde todos sin excepción se capaciten para poder afrontar con responsabilidad las decisiones que ahí se tomen.

Un eje articulador de vital importancia y principal ejemplo es el director, en quien recae el éxito y la calidad de una escuela, sin embargo, el papel del director puede ser "estratégico tanto para estorbar como para facilitar el cambio"<sup>18</sup>, ya que es él quien tiene la última palabra al tomar cualquier decisión. Pero actualmente la gestión pedagógica apuesta por un trabajo colegiado que cuente con toda la participación de todos los interesados: profesores, padres y alumnado.

Para ello es primordial que el director se capacite no como el principal jerarca, sino como un gestor y líder que descentralice poderes y responsabilidades, que participe como eje articulador y por supuesto sea el principal motivador para actualizar a su equipo docente.

No se trata de una lucha por el poder, sino de saber ejercerlo a través de una formación permanente y a la experiencia que se adquiere dentro de una institución escolar pues el saber es poder, y en realidad la sociedad otorga ese poder a la persona que sabe, por lo tanto su poder es saber.

De ahí la insistencia por la educación continua para todo miembro que labore en una institución educativa, principalmente en la educación secundaria donde es interesante analizar cómo se reúnen e interrelacionan tantos maestros con diversos perfiles profesionales, es aquí donde se ponen en juego las relaciones de poder<sup>19</sup>, pero de una manera productiva que influya en toda la sociedad, y no como estancias negativas que pretendan imponer.

---

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 17

<sup>19</sup> Lo que hace el poder es que atraviesa a toda la sociedad; pues produce cosas, induce el placer, forma saber, produce discursos, más que una instancia negativa que tiene como función reprimir, precisamente de las relaciones depende que la comunidad estudiantil tenga un ambiente favorable para su formación integral. Foucault, Michel, *Microfísica del poder*, p. 182.

La función del director, actualmente, es "construirse en conductor y animador del proyecto educativo institucional y...ser responsable.. de organizar, movilizar, acompañar y reajustar"<sup>20</sup> todos los recursos de la institución y delegar funciones sin desligarse de ningún problema. Las funciones básicas de su formación son "el planteamiento, la supervisión y la evaluación"<sup>21</sup>, a pesar de que su formación directiva sea a partir de su ejercicio como administrativo.

Un elemento de suma importancia para la formación de un maestro, independientemente del cargo que ocupe, es el discurso<sup>22</sup>, como dispositivo estratégico de relaciones de poder pues por medio de la palabra puede convencer, consensar, ejercer la autoridad que se gana gracias a la experiencia, su capacidad de inteligencia, y a la actitud que forman y toman frente a la gente.

En segundo lugar, el análisis del contexto en que se encuentra la institución escolar, conocer el medio y los recursos materiales o humanos con que se cuenta aunado a todo un cúmulo de conocimientos teóricos.

La formación docente es un tema inacabado que da apertura a seguirla analizando, sin embargo lo que se plantea puede sintetizarse de la siguiente manera:

1. En la curricula, trátase del caso particular de la carrera de Pedagogía, hay que apearse más a la realidad, a lo que verdaderamente enfrenta un docente en una situación laboral, y no abocarse al análisis exclusivo de las teorías de la Administración, es decir, que es necesario aterrizarlo a la cuestión escolar a partir del origen de la Administración, a quien se debe la Organización y Gestión, con la finalidad de analizar la Administración Educativa para poder detectar los problemas a los que se enfrenta, por ejemplo, un directivo que debe estar en una constante actualización e ir a la vanguardia de las propuestas de la Gestión Pedagógica para proponer a su cuerpo administrativo y docente alternativas de solución de una manera consensuada. De ahí que se proponga a la Gestión como una materia obligatoria, además de la

---

<sup>20</sup> Pulpeiro, Sylvia, *Ser directivo, ¿Privilegio o carga pesada?*, p. 39.

<sup>21</sup> *Idem.*

<sup>22</sup> "Se trata de considerar el discurso como una serie de acontecimientos de establecer y describir las relaciones que estos acontecimientos mantienen con otros acontecimientos, que pertenecen a las instituciones." Foucault, Michel, *Estética, ética y hermenéutica*, p.144.

visión y la misión que se deben determinar en una institución escolar, gracias al conocimiento que puede aportar ésta.

2. Como integrantes de una institución escolar el profesorado debe dialogar tanto con sus autoridades inmediatas (coordinadores, supervisores y directivos), como con los padres de familia y los alumnos; por lo que recibir una capacitación es fundamental para poder conformar el proyecto escolar participativo con soluciones viables, ejemplificando cómo resolver ciertas problemáticas a partir del intercambio de experiencias con otras escuelas.
3. Persuadir una actualización constante como beneficio personal tanto intelectual como económico, así como para aportar estrategias de solución apegadas a la realidad.

#### b) La institución escolar.

Para dominar una perspectiva más alta de la cuestión educativa, es necesario situarse por encima del docente, para poder tener una visión más amplia en donde la sociedad, grupos e individuos están inmersos, por ello se toma en cuenta "la perspectiva institucional (como) punto de paso obligado en el camino del análisis de lo que pasa en la educación"<sup>23</sup>

Precisamente es donde se lleva a cabo la gestión educativa, a través del análisis institucional, aunque en primera instancia es necesario aclarar que la palabra *institución* puede ser polisémica, es decir, que a lo largo de la historia se le han dado diversos significados.

En el siglo XIX, Lapassade, Hegel y Marx , hacían a la institución sinónimo del sistema jurídico, el derecho, la ley. Considerando a las instituciones y a las ideologías como superestructuras. Para el siglo XX, Durkheim le da una importancia central a la Sociología como una ciencia de las instituciones. Actualmente, el estructuralismo, es el concepto que se relaciona con las prácticas institucionales de los campos de la Pedagogía, la Psiquiatría y la Psicología.

El hecho es que se trata de un lugar en el cual se dan relaciones sociales de una manera organizada, jurídica o materialmente, que puede ir desde una empresa hasta una escuela. Consiste en desentrañar

---

<sup>23</sup> Palacios, Jesús, *La cuestión escolar*, p. 248.

las relaciones sociales y de poder que se gestan dentro de ella, el análisis de la realidad educativa y de la comprensión del carácter dialéctico de la misma, es decir, la interrelación de las dimensiones social, académica, política y administrativa.

De ahí que se considere a la escuela como una "institución social regida por normas atinentes a la obligación escolar, los horarios, el empleo del tiempo, etc."<sup>24</sup>

Se trata de organizar esta *superestructura*, como Marx la denomina, y explicitar cómo se conforma ésta, además la pedagogía institucional, bajo su propuesta, nos dice que la estructura puede cambiar, es decir, que cada proyecto educativo que se conforma en una institución escolar lleva el firme objetivo de transformar y cambiar todo aquello que frena el progreso del aprendizaje de los alumnos y del cuerpo docente así como evitar la reproducción de ideas obsoletas que llevan a la memorización, al autoritarismo y al conformismo.

Desgraciadamente en muchas instituciones se plantea en función de una educación significativa que trate de enfrentar a los alumnos a la realidad, a resolver problemas que se les presentan en la vida diaria y mejor aún a "cultivar las aptitudes humanas."<sup>25</sup> Se preocupan más por resolver acontecimientos inmediatos, enfocados al prestigio de la institución, y no a su calidad educativa. Todo debe planearse pero no rigorizar los tiempos, sería coartar el conocimiento.

Sobre todo los docentes se preocupan más por cubrir un Plan Anual de Trabajo, contenidos que tienen que ser vistos semanalmente. Sin embargo, si cada cabeza es un mundo, por lo tanto cada grupo escolar, trátase del nivel educativo que sea, es diferente pues cada integrante trae consigo toda una historia que influye en su aprendizaje, y más aún con estudiantes de educación secundaria que se encuentran en la etapa de los cambios biopsicosociales.

Incluso, estudiosos como Lev Vygotsky y Jean Piaget, analizan la génesis de los procesos y mecanismos involucrados en la adquisición del conocimiento significativo; el primero enfocado más a la influencia del medio social, y Piaget hacia lo biológico, los dos coinciden en que todas las relaciones o su contexto afecta al aprendizaje de cada individuo. Jean Piaget distingue tres influencias principales:

---

<sup>24</sup> Lapassade, Georges, *Grupos, organizaciones e instituciones*, p. 218

<sup>25</sup> Basave Fernández Del Valle, Agustín, *Tratado de filosofía. Amor a la sabiduría como propedéutica de la salvación*, p. 169.

"la maduración del sistema nervioso, la experiencia adquirida en interacción con el medio físico y la influencia del medio social."<sup>26</sup>

De ahí que se deben aproximar tiempos y no ser tan rígidos, sino que el Plan de Trabajo deba ser flexible. La cultura de cada contexto es diferente a pesar de que se compartan costumbres y tradiciones. Por ello se debe comprender el valor que tiene la vida institucional, en donde los docentes sobre todo, clarifiquen su misión en la Unidad Escolar y mejor aún, lo importante que son para el desarrollo de un país, de un estado o de una localidad, ya que es "un proceso amplio, integral y participativo cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concreta en la construcción de proyectos educativos y que se concreta con la producción de éstos institucionalmente.

Cada institución educativa es difícil de analizar porque está conformada por construcciones sociales y culturales, complejas en su multiplicidad de instancias, dimensiones y registros.

En realidad la institución educativa se presenta como una parte imprescindible de la cultura porque está presente todo un sistema de valores, ideales y normas legitimadas, que si bien no se pueden cambiar si se tiene la libre expresión de criticarlas, el mismo Castoriadis dice al respecto que "...la meta ley de una sociedad autónoma no puede ser sino ésta: obedecerás la ley – pero puedes cuestionarla - .Puedes plantear el problema de la justicia de la ley o de su conveniencia."<sup>27</sup>

Precisamente, se trata de aprovechar los tiempos que se asignan para discutir los problemas institucionales del Consejo Técnico Escolar y de las academias<sup>28</sup>, al corroborar si el Plan de Trabajo se lleva a cabo y si se cumplen las expectativas, siempre en torno al alumno, al desempeño docente y bienestar de la institución educativa que dota a hombres y mujeres de aprendizajes que contribuirán al desarrollo o retroceso de la sociedad.

---

<sup>26</sup> Richmond, P.G., *Introducción a Piaget*, p. 98

<sup>27</sup> Butelman, Ida, *Pensando las instituciones*, p. 139.

<sup>28</sup>En el caso de la educación secundaria, las academias se conforman con grupos de profesores de la misma materia o asignatura, para discutir los problemas específicamente del área.

Es cierto que se reproduce un sistema educativo que es impuesto por el gobierno federal, en parte a lo que se le denomina lo *instituido*, sin embargo como docentes o administrativos, los pedagogos tienen la labor de cambiar o condenar una institución a la repetición, memorización y autoritarismo.

Se deben aprovechar los muchos o pocos espacios que se presentan, dándole primordial importancia al aprendizaje significativo y real del alumno, y no inclinar la balanza hacia los eventos especiales, las visitas de los supervisores escolares, en donde se prepara material y técnicas que no se utilizan habitualmente, optando por el impacto exterior que pueda causar la institución.

Es menester dejar en claro que así se elabore un buen plan de trabajo y se lleve "al pie de la letra" siempre se presentarán contradicciones y conflictos, pues no se construye para un sólo individuo, sino para un colectivo formado por distintos seres humanos, distintas identidades y con distintos objetivos. En realidad gracias a esas contradicciones una institución crece en calidad al percatarse de los problemas y darles la atención precisa. Tomar en cuenta a la calidad más allá de los principios productivistas y eficientistas.

Se trata de "pensar políticamente la organización institucional no regida por la eficiencia productiva sino por proyectos educativos democráticos, es decir, orientados por la búsqueda de la equidad, justicia y, centralmente, la autonomía individual y social."<sup>29</sup>

Para hacer un análisis institucional es necesario interrelacionar "tres instancias básicas y constitutivas".<sup>30</sup>

"La instancia institucional en sí, objeto del análisis; la instancia del ser humano y su hacer; la tercera, la instancia social o contextual."<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> *Ibidem.* p. 135

<sup>30</sup> *Ibidem.* p. 149.

<sup>31</sup> *Idem.*

### **INSTANCIA INSTITUCIONAL**

Reproducción ideológica

Aparato jurídico normativo

Elaboración de proyectos, planes y programas

### **INSTANCIA DEL SER HUMANO**

Relación de los seres humanos

Comunidad

- Alumnos
- Docentes
- Administrativos
- Padres de Familia

### **INSTANCIA SOCIAL O CONTEXTUAL**

Análisis contextual

Trama de instituciones

Intereses y acciones

Valores, ideales y normas legítimas

Gracias a la interrelación de estos tres elementos se puede entrever la organización y gestión que se realiza en la escuela, sin embargo creo necesario destacar la importancia de cada una.

La *instancia institucional* apuntala a un aparato jurídico normativo, ya que dentro de ella se toman decisiones en beneficio o perjuicio de los individuos, se generan proyectos, planes, programas, hay una organización que facilita u obstaculiza procesos de cambio. Es toda una cultura, como se mencionaba anteriormente con la cual la mayoría crece y se forma; inclusive, es la principal institución que logra lo que Pierre Bordieu argumenta que al "instituir es asignar una esencia, una competencia, es imponer un derecho de ser que es un deber ser. Es significarle a alguien lo que es, en el escenario institucional, social y, a veces, personal, y significarle que tiene que conducirse consecuentemente como se le a asignado."<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> *Idem.*

Lo que denominaría como la reproducción de toda una carga ideológica que se forma a partir del contexto educativo en el que se desarrolla el individuo. Todos sin excepción gozan de esa esencia que en realidad hacen ser lo que son los seres humanos, que le da significado a su propia existencia. En realidad la institución es un perfecto campo de observación y de prácticas educativas para desentrañar aciertos y conflictos tanto sociales como educativos pedagógicos.

En lo referente a la *instancia del ser humano*, se le toma en cuenta como el actor principal, ya que es el que sostiene a la institución y la posibilita, como ente individual hacia el pensamiento y sobre todo como ser social, gracias a sus relaciones y vínculos con otros individuos. Aquí se incluye a todos los participantes en la gestión educativa: alumnos, docentes, administrativos, padres de familia.

Esto implica "...la aceptación del otro en tanto ser pensante y autónomo, por cada uno de los actores sociales que mantienen con él relaciones afectivas y vínculos intelectuales."<sup>33</sup>

Se torna interesante analizar esas relaciones afectivas en los grupos de educación secundaria, en donde se conforman lazos fuertes entre iguales, los que a su vez pueden romperse cuando no hay una adaptación a los grupos, que se diferencian entre los de alto aprovechamiento, los indisciplinados; sin embargo, de acuerdo a unas escuelas que ahora exigen a los alumnos prepararse para la vida, la contienda va en función del aprendizaje significativo que por la angustiante calificación.

La pedagogía institucional opina que: "Nuestra época exige individuos capaces de adaptarse, de autodirigirse, de no caer en la rutina...Aprender a expresarse, a comprender a los otros, a escucharlos antes de responderles, a discutir antes de juzgar, a pensarse a sí mismos, a autocriticarse, a tomar iniciativas, tales son las metas de la autogestión pedagógica."<sup>34</sup>

Ahora bien, se debe aclarar que esta propuesta trata de dar toda la libertad para que el alumno comprenda y sea crítico, sin embargo, el hecho de dejar al alumno que se haga responsable de su propio aprendizaje, no suele tomar en cuenta que algunos tienen dificultades en el aprendizaje

---

<sup>33</sup> *Ibidem*. p. 145.

<sup>34</sup> Palacios, Jesús, *op.cit.*, p. 254



provocadas por el contexto social u otros factores (biológicos, psicológicos, etc.), y que además deben ser integrados a las escuelas oficiales.

En realidad, se trata de retomar algunas propuestas, vengan de la teoría o de la escuela que vengan, lo importante es analizar lo que ocurre dentro de cada institución educativa.

Respecto a la *instancia social o contextual*, la cual está conformada por una trama de instituciones que comparten intereses, acciones y luchas entre grupos, que a la vez se fundamenta de valores, ideales y normas legitimadas, depende que una institución educativa crezca o desaparezca por completo, de ahí que sea necesario elaborar en cualquier institución educativa una detección de necesidades o el diagnóstico situacional, analizando el contexto social en el cual está situada la institución educativa.

El nivel educativo de docentes y administrativos, el nivel socioeconómico de la comunidad, el contar con servicios básicos, las interrelaciones entre docentes-alumnos, docentes-padres de familia, docentes-administrativos, padres-alumnos, dan significado a cada escuela.

Por lo tanto, es toda una dialéctica entre "los miembros del grupo...su organización implica una serie de actividades comunes de cara a las cuales tienen que dividirse, repartirse el trabajo, fijarse unas metas; sin muchas dificultades, esta diversidad de actividad y funciones cohesionarán y darán unidad al grupo."<sup>35</sup>

Al hacer hincapié a todo miembro del grupo, es a cada integrante de la institución ya sea directivo, docente, padre o alumno, quien tiene el poder de transformar el acto educativo a través de la participación, de la crítica y de las estrategias de solución.

Para hacer un verdadero análisis de las instituciones escolares es necesario distinguir entre *instituciones internas* e *instituciones externas* al aula. Lapassade llama *instituciones internas*: " a la

---

<sup>35</sup> *Ibidem*. p. 266

dimensión estructural y regulada de los intercambios pedagógicos..al conjunto de las técnicas institucionales que se pueden utilizar en la clase, el trabajo en equipos, el Consejo, etc.”<sup>36</sup>

El intercambio pedagógico más importante es el “binomio profesor-alumno en búsqueda de revelar las contradicciones existentes y de provocar una tendencia cuestionadora y creativa por parte de los alumnos.”<sup>37</sup>

Dentro de este escenario se dan relaciones más significativas de toda la institución, al pertenecer a un grupo que tiene que convivir y lograr aprendizajes que serán de utilidad para resolver problemas reales. Además se incluyen todas las relaciones que se gestan: el trabajo en grupo, la convivencia entre los grupos, las reuniones de Consejo Técnico Escolar, las academias entre docentes, sobre todo de asignaturas afines, los eventos culturales y sociales, etc.

En las *instituciones internas* se pueden dar grandes pasos hacia lo *instituyente*, al ofrecer clases más productivas y encaminadas a la integración del alumno, a su contexto como ser social y participativo, sin embargo, aún continúan algunos docentes con sistemas en los cuales se transmiten contenidos sin ser problematizados y descubiertos por los alumnos.

Hay que tratar de romper con el autoritarismo que aún persiste no sólo en la escuela sino en todas las instituciones (la familia, citando un ejemplo), y tener presente que “la única postura autogestiva (debe) consistir en una alianza profesor-alumno a nivel de grupo clase con el fin de reconquistar juntos un poder que les había sido sustraído a ambos por las instituciones externas.”<sup>38</sup>

Las cuales son “las estructuras pedagógicas exteriores al aula, al grupo escolar, a la Academia, a los inspectores, al director de la escuela.”<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Lapassade, Georges, *op.cit.*, p. 219

<sup>37</sup> Grazman, Raquel, *La docencia, entre el autoritarismo y la igualdad*, p. 150

<sup>38</sup> *Idem.*

<sup>39</sup> Lapassade, Georges, *op.cit.*, p. 219.

En realidad es lo que ha instituido a la práctica, todo aquello que se decide en *la burocracia pedagógica*<sup>40</sup>

Suele ser lo externo lo que muchas veces puede frenar el progreso de una institución educativa, ya que se ve al cumplimiento de un programa, de un reglamento, como algo impuesto, sin embargo, como docentes y dueños de sus clases, se puede transformar el acto educativo de acuerdo al compromiso ético formativo que se ha construido a lo largo de la carrera y la experiencia.

Corresponde preocuparse porque el alumno se adapte en la escuela como a las demás instituciones, como seres que deben interactuar con el medio y ser apoyados multidisciplinariamente.

En las escuelas secundarias oficiales es casi imposible tener una educación personalizada, por lo que deben estar pendiente tanto profesores, administrativos, como padres de familia, canalizando su rebelión contra la *institución exterior*, tomándoles en cuenta sus decisiones e ideas.

Hay que sacar a la luz las contradicciones y enfrentarlas de tal manera que se tenga un verdadero criterio y la tolerancia a las críticas personales dentro de la función de cada integrante del Consejo y de toda la comunidad escolar, a través de campos de discusión, que si bien se han creado espacios para ello, con la presencia de los talleres generales de actualización (T.G.A.) , no se aprovechan, sino para cumplir con un mero requisito de supervisión.

Hace falta en algunas instituciones difundir los objetivos de los T.G.A., entre los cuales están conformar espacios de trabajo colectivo entre profesores; reflexionar, discutir y analizar la práctica cotidiana; plantear el desarrollo de productos que contribuyan al mejoramiento de la labor en el aula y áreas de servicio educativo así como elevar la calidad de la educación que la escuela brinda a la comunidad. De tal manera que éstos deben ser la guía y la razón de ser de estos talleres, pues resulta difícil definir lo

---

<sup>40</sup>Estructura social donde se toman las decisiones fundamentales dentro del sistema jerárquico que supervisan, inspeccionan y controlan la transformación del acto educativo, puede ser un factor determinante para coartar la libertad de los docentes y de toda la unidad escolar, ya que al ser supervisados se siente más como un control y un juez que como un consejero pedagógico. *Ibidem*. p. 218

que se hace cada mes que se reúnen los equipos de trabajo, claro que su difusión depende de la organización educativa así como del liderazgo que tengan los directivos a su cargo.

### c) La gestión educativa

Para articular la triada conceptual del Consejo Técnico Escolar, corresponde analizar a la gestión educativa, la cual se remite a un campo de problemas referentes a la Unidad Escolar. Entre ellos están el índice de reprobación, el incremento del aprovechamiento escolar, los problemas de aprendizaje, los problemas de control de los grupos, la capacitación docente, la educación integral.

En la realidad es imposible desarticular estas dimensiones, sin embargo, el análisis institucional da la pauta para interpretarlas de tal manera de ir destacando una a una, pero es un círculo en el que siempre están implícitos los tres conceptos, las tres realidades.

En el presente trabajo se engloban las denominaciones que se han dado a la *gestión* en el plano meramente educativo, para evitar dispersiones.<sup>41</sup>

Actualmente la *gestión educativa* es un asunto polémico, pues aún no termina por definirse su enfoque, se ha tratado como una posibilidad técnica y objetiva para determinar las problemáticas de la escuela, sin embargo, bajo un enfoque pedagógico la *gestión* puede apoyar a las instituciones, desentrañando la política que se vivencia; las relaciones de poder; la objetividad, al sentarse a discutir, en una especie de foro abierto, lo que marca un retroceso, y porque no, un avance a través de los logros y desaciertos; la correspondencia entre la horizontalidad y la verticalidad de los contenidos y de las jerarquías; es analizar cada parte que en su conjunto es un todo relación.

Se trata en realidad de una lucha de poderes que se da en toda institución, sin embargo se concibe al poder como una estrategia de suma importancia dentro del sistema educativo que debe ejercerse con inteligencia y apertura de pensamiento, de ahí que se enlace con la *gestión* que:

---

<sup>41</sup> Se utilizan las denominaciones como *gestión educativa*, *gestión participativa*, *gestión escolar*, *gestión pedagógica*.

“...significa llevar acabo las acciones, las estrategias articuladas en el diseño, es plasmar las intenciones en la realidad. Implica la creación de viabilidades, la toma permanente de decisiones en función de la evaluación atenta y continua de las relaciones y los resultados que se van obteniendo.”<sup>42</sup>

Se trata de vincular toda una praxis, sin fraccionar, todo lo contrario, relacionando todas las dimensiones que afectan a la escuela.

“La gestión es la verdadera conducción de los proyectos. El hacer se vincula con el pensar, rediseñar y evaluar en un continuo. Hablar de gestión es ver la tarea de la organización escolar desde su dialéctica: implica una ruptura con la lógica de los momentos de la planificación normativa con la lógica de la administración tradicional (planificación-ejecución-evaluación).”<sup>43</sup>

La gestión sigue un orden de tal manera que se vigilen los tiempos y recursos con los que se cuentan para sustentar ese hacer que tiene que ver precisamente con una planificación normativa, que guíe los proyectos que se ponen en marcha, pero dejando a un lado el proceso de administración lineal, por una gestión que proponga estrategias y sea flexible, es decir, que no se planee y se anticipen resultados, sin antes haber, por ejemplo, planteado alternativas de solución para reducir el índice de reprobación, sobre todo aquellos planes que no aterrizan en situaciones reales, ya que es un proceso cíclico.

En el caso del ejemplo, hay que planificar en conjunto, docentes y directivos, las estrategias que se van a adoptar para un ciclo escolar e ir evaluando constantemente para continuar con las mismas alternativas o apostar por otras nuevas. Por lo tanto no se niega la Administración tradicional siempre y cuando sea flexible y objetiva.

De ninguna manera se trata de seguir los pasos como una receta de cocina, en realidad es un proceso cíclico donde cada parte tiene que ver con todo a la vez, no se refiere a algo lineal. Bien es cierto que la *gestión pedagógica* es una cuestión de vínculos ya que es “el importante articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar.”<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Alfiz, Irene, *El proyecto educativo institucional. Propuesta para un diseño colectivo*, p. 142.

<sup>43</sup> *Idem.*

<sup>44</sup> Moreno Fernández, Xóchitl Leticia, *op.cit.*, p. 17.

Se refiere a la relación de las *instituciones externas* y de las *instituciones internas*, que es un proceso complejo, pero la propuesta es más objetiva pues se trata de una acción permanente de racionalización y aplicación oportuna de recursos tanto materiales como humanos, basada en una praxis (relación teoría-práctica) y concentrada en un proyecto escolar.

La participación del cuerpo docente y directivo va a ser crucial para el desarrollo de la innovación educativa, sin embargo aún hace falta información y capacitación para todos los docentes, para quitar la etiqueta de la administración de empresas aplicada a la educación, y en verdad propiciar la coparticipación con un sentido humanístico y social.

Ahora toca al director escolar acabar con la imagen del elemento ocupado en lo normativo y administrativo, y dar paso a delegar funciones, y ser el principal vocero para transmitir las nuevas propuestas de la *gestión educativa*. Debe actuar como mediador y recuperar sobre todo la intencionalidad pedagógica, es decir, debe guiar y conducir a la vez sus desafíos educativos.

Ser directivo no significa sólo "administrar la escuela", ocuparse de la administración, circulares. En la actualidad debe analizar minuciosamente el contexto en el cual está ubicada la escuela, el tener pleno conocimiento del equipo docente y de las necesidades de la propia unidad educativa en cuanto a infraestructura, y sobre todo de la población estudiantil.

No es tarea fácil, y menos aún cuando la formación de un directivo se va construyendo gracias a la experiencia, sin embargo, Pozner argumenta que :

"El directivo de una unidad educativa que se enfrenta al desafío de centrar la institución alrededor de los aprendizajes escolares y de alcanzarlos con éxito por toda la población estudiantil.

La acción de los directivos escolares en una institución que asume lo pedagógico como desafío es más que la administración de lo existente. Es una tarea más cercana a la identificación de una serie de situaciones educativas problemáticas y singulares, a nivel de la Unidad Educativa."<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Pozner De Weinberg, Pilar, *Antología de gestión educativa*, p. 190.

La esencia de un directivo es su profesionalidad interactiva para comprender a la institución en su totalidad, "en la globalidad de todo el sistema (macropolítica) y en el nivel de cada centro escolar (micropolítica), donde se aprecian diferencias idiosincrásicas para contexto..."<sup>46</sup>

Lo que se pretende rescatar en el presente trabajo es *el discurso pedagógico* que se da entre los colectivos, los efectos que pueden causar las interrelaciones que ahí se gestan siendo objetivos, pero también analizando lo cualitativo, lo subjetivo que en verdad ofrece comprender el lado humano.

La *gestión educativa* trata de reconciliar la administración y la enseñanza, pues siempre han marchado paralelas, y lo que se pretende ahora es que éstas logren una verdadera intersección, que la primera no se interponga como obstáculo de la segunda. Hay que tomar en cuenta cada detalle, sobre todo que tanto la institución como sus integrantes están expuestos al influjo de la historia.

De ahí que la preocupación oscile, más que del proceso enseñanza-aprendizaje del alumno, sea articular las estrategias viables que propicien un aprendizaje significativo, dirigido por los docentes tomando en consideración la historia de vida de cada integrante así como los obstáculos que tengan para aprender.

Es una falacia cuando se dice que los cambios no se dan y que se sigue reproduciendo la misma ideología del sistema educativo nacional, sin embargo, la *gestión* descentraliza a las escuelas para que construyan su proyecto educativo de acuerdo a sus necesidades, si en realidad se lleva a cabo se pueden obtener buenos resultados sobre todo para preparar a los alumnos para la vida y sepan desenvolverse en su contexto.

Algunos de los docentes suelen confundir y se dejan llevar por la idea que el currículo significa contenidos educativos, donde sólo se queda en el plano académico y no se plantea en todas las dimensiones: cultura educativa; parámetros organizativos y de control del profesorado; alteración del clima psicosocial y, las formas de ejercer el poder y el control; proyección de la institución al exterior,

---

<sup>46</sup> Ezpeleta, Justa, et al., *op.cit.*, p. 67.

evitando con ello el aislacionismo de la escuela con respecto al contexto; jerarquización de valores, etc.<sup>47</sup>

De ninguna manera es sólo la relación lineal profesor-alumno, implica una relación más amplia y compleja con los iguales y los adultos, la relación entre profesores, la distribución del poder, la resistencia al cambio, la disposición e intencionalidad del equipo pedagógico, el tiempo de ocio en relación al tiempo de trabajo, el agravio de los problemas de indisciplina, la vida fuera de la escuela a partir de lo vivenciado en ella.

“Los efectos del currículo real tienen mucho que ver con normas de funcionamiento explícitas o tácitas de la institución como un todo.”<sup>48</sup>

Se debe evaluar, y no calificar o asignar un número, de que lo aprendido se aplique a la realidad, de restarle importancia a los exámenes y poner mayor atención al desarrollo de aptitudes y habilidades, fraguar su seguridad en sí mismos, el trabajo en equipo, la reflexión, el análisis, la apertura de pensamiento y la crítica.

Gestionar es más que un proyecto escolar, implica un proyecto político pues “...la educación debe ser un proyecto cultural, instrumento de liberación y de igualdad social, compartido por toda la comunidad educativa (padres, profesores, alumnos y representantes democráticos de la sociedad), diseñado, desarrollado y controlado democráticamente, (que) está por articularse.”<sup>49</sup> En realidad, hace falta involucrar a todos los actores en el proyecto educativo, sobre todo en la cuestión de los padres de familia, que a veces suelen descartarse por aspectos políticos de la escuela, además de disciplina y un seguimiento minucioso mes con mes.

Sobre todo lo que se retoma, en lo citado anteriormente, es el grado de responsabilidad que adquiere cada uno de los actores, ya que en la escuela actual es necesario delegar funciones para tener diversidad de opiniones, de acuerdo al papel que le toca desempeñar a cada miembro que integra la

---

<sup>47</sup> *Ibidem*. p. 72 y 73

<sup>48</sup> *Ibidem*. p. 70

<sup>49</sup> *Ibidem*. p. 84



institución, que enriquezcan el trabajo de los docentes y directivos, así como en beneficio de los propios alumnos.

La comunicación es un factor importante para el buen desarrollo de la gestión que va a influir en la seguridad de los estudiantes, al proponerles trabajar con responsabilidad y compromiso, a partir del interés que muestren los docentes y los padres de familia, al no dar por ejemplo, una clase sin estar capacitado o preparado para ello, pues los adolescentes en este nivel, se percatan de ello, inclusive se vuelven selectivos.

Al igual los padres, por el grado de atención que ponen en el desarrollo de los hijos, haciéndoles participes en actividades escolares, sin tratar de ridiculizar a los propios alumnos.

Los padres de familia cumplen una importante función dentro de la gestión educativa, ya que la vida escolar es una experiencia comunitaria en la que todos deben participar y perseguir el mismo fin: la educación, el desarrollo y el bienestar del adolescente.

La participación se inicia a partir de la importancia de enviar a sus hijos a la escuela, hasta que asuman algunas responsabilidades de carácter educativo al interior de la misma. La escuela y la familia se vuelven aliados efectivos en torno al aprendizaje y al logro escolar de los jóvenes.

La función que asume la familia no se aboca a actividades relacionadas con la firma de boletas, el mantenimiento y mejoramiento del edificio escolar o con la atención al cumplimiento de las tareas escolares de sus hijos.

La participación va más allá de esto, ya que se debe mantener a los padres al tanto del aprovechamiento de los hijos, además de las juntas formales; buscar canales de comunicación, como una carta, un recado informal para citas previamente establecidas y personalizadas, de tal manera que se asegure que tengan la información, y sean coparticipes de esta gestión. Esto se hará por escrito, aclarando los propósitos y formas de colaboración de los padres esperadas en el hogar, por ejemplo, al

promover el gusto y el hábito por la lectura, al crear actividades donde se involucre a la familia, con talleres y actividades extraescolares.

Así mismo, se deben nombrar vocales en el aula que sirvan de enlace entre padres y docentes, aún más por la dificultad de entrevistarse con todos los maestros, para sondear inquietudes, dificultades del alumnado y del cuerpo docente, además de coordinar la disponibilidad de los padres para colaborar en las diversas actividades. Aún más en aquellas instituciones de nueva creación o de bajos recursos donde es sumamente necesaria la participación conjunta de padres y docentes en las faenas.

Para ello el director debe ser un buen gestor y proponerse junto con el cuerpo docente, permitir la colaboración de los padres de familia en asuntos que le competan, siempre y cuando los límites de los procesos participativos estén dados por las prioridades y directrices establecidas por el gobierno central.

Los cambios no se dan de la noche a la mañana, "el paso de una institución, controlada a otra más autónoma, sin capacitación del profesorado ni de la comunidad que lo rodea, puede suponer pérdida de calidad."<sup>50</sup>

Todo debe basarse en la parte metodológica a través de una inspección sistemática de la institución para obtener información válida sobre ella, y sobre todo en una identidad para poder comprenderla.

Precisamente a partir de un enfoque más real y específico de cada institución se pueden lograr cambios viables, siempre y cuando no se pretenda desvincular la triada, ya que es un todo relación que debe ser discutida, principalmente entre el equipo docente junto con los directivos, y a la vez deben tener más contacto con la dimensión académica y social en que se desarrolla la escuela.

Corresponde específicamente al Consejo Técnico Escolar aclarar y definir su propia triada a partir de la visión y la misión que se tenga de la escuela, de ahí que en el siguiente capítulo se considere a la unidad escolar como principal eje articulador que permita concebirla y definirla a partir de la interrelación pedagogía-administración.

---

<sup>50</sup> *Ibidem.* p. 85.

## CAPÍTULO II

### LA UNIDAD ESCOLAR

#### ENTRE LO PEDAGÓGICO Y LO ADMINISTRATIVO

La Unidad Escolar engloba un todo relación, a partir de la dinámica que se gesta entre "grupo-maestro-alumno"<sup>51</sup>, que es la base de la institución, aunque se han desarticulado un sin número de elementos, entre ellos la comunicación constante que deben mantener todos los actores que participan en el acto educativo, los tiempos fijados para las actividades que suelen modificarse por factores principalmente administrativos, que contribuyen precisamente a esa dinámica.

Por un lado, un eslabón principal para el desarrollo del niño y del adolescente es la familia, que en la actualidad suele estar al margen de las actividades que realizan los alumnos y alumnas, y en donde el docente, incluyendo a profesor y directivo, debe emitir un juicio de valor acerca del papel que cumple al interrelacionarse con ellos y transmitir, no sólo contenidos programáticos, sino toda una carga cultural e ideológica que construye a lo largo de su formación académica y experiencia laboral.

Sobre todo cuando se tiene que enfrentar a dos cuestiones fundamentales que conforman la institución escolar, lo instituido y lo instituyente, que son analizados en el presente capítulo, al igual que dos elementos fundamentales que por lo general siempre han estado juntos de manera paralela: lo pedagógico y lo administrativo, donde la gestión educativa trata de reconciliarlas a través de una formación de cultura en gestión.

#### 2.1. Lo instituido y lo instituyente.

Para poder analizar a la institución escolar, es menester hacerlo desde la óptica de la pedagogía institucional como el principal fundamento para comprender su estructura.

"La pedagogía institucional es ... el método que consiste en distribuir, mediante un análisis permanente de las instituciones externas, el margen de libertad en el cual el grupo-clase podrá autoadministrar su

---

<sup>51</sup> Lapassade, Georges., *op.cit.*,p. 18.

funcionamiento y su trabajo, y asegurar su propia regulación mediante la creación de instituciones internas."<sup>52</sup>

Precisamente, en el capítulo anterior se afirma que toda institución educativa se conforma de instituciones externas e internas. Las instituciones externas, de acuerdo a la cita anterior, hacen referencia a lo establecido, a las reglas exteriores a la unidad escolar que incluye programas, instrucciones, distribución de personal de acuerdo a su jerarquía, etc. Por lo tanto, la pedagogía institucional se encarga de un análisis permanente de esas reglas exteriores.

En cambio, las instituciones internas son todo aquello que se construye en el interior del establecimiento educativo, lo que se denomina como la esencia y la razón de ser de la escuela, la forma de trabajo muy particular de cada institución, a pesar de las instituciones externas, que en ningún momento pueden negarse una a la otra, porque siempre están presentes.

Propiamente, la gestión pedagógica es la mediadora entre las instituciones pedagógicas internas y externas, un ejemplo claro está relacionado con las escuelas secundarias técnicas, en este caso la Escuela Secundaria Técnica Industrial y Comercial No. 56, "José Antonio Torres".

En esta institución, cada asignatura, incluyendo los talleres, cuentan con un programa, designado por la Secretaría de Educación Pública como por la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social del Estado de México (institución externa), donde a su vez cada profesor adecua dicho programa de acuerdo a su idiosincrasia, formación académica y laboral, y a la dinámica de cada grupo (institución interna).

De acuerdo a lo anterior, se pueden determinar dos elementos que dan cuerpo a la institución, y que en ningún momento de esta investigación se juzgan como positivos o negativos, pues en realidad hacen cobrar vida a cada unidad escolar: lo instituido y lo instituyente.

Inclusive se hace hincapié en darles el mismo valor, pues ambos necesitan interrelacionarse para transmitir cultura y conocimiento a los educandos, ya que Loureau afirma que:

---

<sup>52</sup> Loureau, Rene., *El análisis institucional*, p. 253.

"La institución tal como les es dada a los que a ella pertenecen, es decir, tal como está instituida, pertenece al ámbito de lo primero. Lo segundo se refiere a las actividades que los que pertenecen a la institución organizan de cara a conseguir la satisfacción de sus necesidades o a la solución de sus problemas; desde el momento en que lo instituido no les sirve a ese nivel, los miembros de la institución se ven obligados a instituir medios (actividad instituyente) que si les sirvan."<sup>53</sup>

La crítica de René Loureau la hace en función de que lo instituido es opuesto a lo instituyente, sin embargo lo "impuesto" es toda una carga ideológica y cultural de un país como lo es México, y debe de ir de la mano con la creatividad del grupo escolar y de cada institución, de ahí que se difiera con lo expresado por este autor.

Un caso particular de brindarle la misma importancia a los dos elementos en cuestión, lo hacen algunos docentes de la escuela secundaria, en mención, por ejemplo; la Maestra en Psicología Educativa, Edith Mendoza García, quien tiene veintiún años de ejercer la docencia, de los cuales los últimos doce años los ha dedicado a impartir la materia de Matemáticas, en dicha institución, ratifica que:

"Por parte de lo instituido hay muchos avances excelentes solamente que muchos docentes se resisten al cambio. En lo que se refiere a lo instituyente se está iniciando un trabajo colegiado muy bien organizado el cual nos lleva a tener buenos resultados y grandes avances."

Bien es cierto que hay muchas deficiencias dentro del sistema educativo al igual que en los cambios que en la actualidad es primordial adoptar ideas fundamentadas y consensuadas, apegadas a la realidad.

A este respecto, "la intención de enseñar comienza con el reconocimiento de lo instituido y por la dramática limitación concreta de lo instituyente."<sup>54</sup>

Precisamente, esa es una de las principales limitantes que tienen los docentes, el miedo al cambio, al sobrepasar normas que el colegio plantea. A la vez, los directivos suelen frenar los cambios, al

---

<sup>53</sup> Palacios, Jesús., *op.cit.*, p. 250.

\* Cuestionario sobre gestión educativa, pregunta número 6.

<sup>54</sup> *Ibidem.* p. 251.

enfocarse más a un prestigio que sólo es aparente y no constructivo para los alumnos, al no mover al personal por temor al fracaso.

Sin embargo, habría que cuestionarse si el personal con el que cuentan es altamente calificado, pues de lo contrario no tendrían en ningún momento porque titubear, pero por lo regular suele ser la causa de esta negativa lo que hecha por la borda la esencia de la escuela y su credibilidad.

Por lo tanto, se han formado ciertos vicios tanto en las instituciones externas como internas, y un factor determinante durante el inicio de las instituciones educativas ha sido, como lo señala Lapassade, la burocracia pedagógica.

A pesar de que este concepto data de la época de los 60's, aún sigue vigente, ya que tanto la burocracia como la pedagogía en relación a su dominación "...es que (tanto) una y otra pretenden querer el bien del sujeto dirigido o administrado, y ello en contra de él mismo; de ser necesario, se lo administra en la mayor medida posible, se lo sacrifica en aras de la causa común"<sup>55</sup>

Sin embargo, se da por hecho algo que es designado por unas cuantas personas, de ahí su relación con el ejercicio del poder, donde se delegan funciones de acuerdo a las jerarquías que ocupa la gente dentro de cualquier institución, sobre todo escolar.

Precisamente, es en esa cumbre donde se toman las decisiones fundamentales, un ejemplo claro son los directores dentro de la unidad escolar o los inspectores fuera de ella, quienes no toman en cuenta las características y necesidades de los alumnos y las alumnas, de ahí la propuesta de la gestión pedagógica en cada institución escolar.

A efecto de realizar un diagnóstico situacional cuando concluye un ciclo escolar, para analizar las fortalezas y las debilidades a fin de construir nuevas propuestas viables. Sobre todo para restarle importancia a la burocracia pedagógica que se le designa también como "administración".<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Lapassade, Georges., *op.cit.*, p. 228.

<sup>56</sup> *Ibidem.*, p.221.

Los docentes de la ESTIC 56 resaltan que: "en algunas instituciones las reuniones académicas son muy provechosas. En mi centro de trabajo nos ayuda a unificar opiniones y trabajar unidos, el trabajo se facilita. Es enriquecedor conocer otras experiencias"(Profesora Ana María Navarrete, Biología).\*

Se debe destacar aquí el predominio de lo instituyente a partir de lo que se indica en supervisión para trabajar en colectivo unificándolo con lo instituido. Algunos docentes suelen denominarlo como una adaptación que tiene la unidad escolar a los objetivos que marca el programa.

La lucha de lo instituido por lo instituyente va más allá de algo impuesto por algo que se construye o que es creativo, en realidad es necesario entrar en conflicto ya que de lo contrario "sino hubiera recreos, en los que los niños pueden hacer cosas que les interesan; sino existiera cierto inconformismo de los docentes, que buscan el contacto humano más que el respeto al programa; sino hubiera cierta preocupación por lo atractivo y el interés, probablemente no se transmitiría nada de nada."<sup>57</sup>

De esto depende que una institución educativa crezca , no sólo por el hecho de concluir un programa, sino más bien de determinar la función que se cumple como docente o directivo, incluso deben ser partícipes en "la intervención de verdaderas instituciones, es decir, interferir realmente en la Sociedad Total".<sup>58</sup>

Lo que corresponde precisamente a las instituciones externas, en referencia a un grupo en específico, se les sigue denominando como burocráticas pero deben estar en constante cuestionamiento por las instituciones internas que son un principio nuevo dentro del viejo sistema.

Hay una gran responsabilidad por parte de los docentes para transformar el acto educativo sobre todo, porque poseen el poder, no como explotación, sino un "poder que consiste en hacer trabajar, en dirigir, en orientar, en utilizar informaciones, tomar decisiones, planificar. Esto supone la aceptación de uno por la colectividad".<sup>59</sup>

---

\* Cuestionario sobre gestión educativa, pregunta número 3.

<sup>57</sup> *Ibidem.*, p. 230.

<sup>58</sup> *Ibidem.*, p. 235.

<sup>59</sup> *Ibidem.*, p. 225.

Es parte de la relación de lo instituido (burocracia) con lo instituyente (actitud y disposición de cada docente) que pretenden dar a los alumnos y alumnas la independencia que les ofrece la posibilidad de adquirir la madurez que carecen, y no sólo a ellos sino también a todos los que conforman la Unidad Escolar.

El trabajo colectivo debe redescubrir el saber que otro posee y que podría entregarle aquel a partir de planteamientos de problemas apegados a sus intereses y preocupaciones para poder lograr la comprensión a partir de puntos de vista sobre la realidad, dudas, asombros e hipótesis.

A pesar de que la clase sea una realidad institucional organizada por una administración burocrática, el profesor está encargado de tomar decisiones y hasta de imponer su concepción pedagógica, es decir, le corresponde instituir pero a la vez tiene que lograr en los alumnos y alumnas la constancia y la responsabilidad de su aprendizaje. Incluso es una falacia decir que los alumnos siempre van a ser independientes, se debe optar por ser más realistas y menos idealistas como algunas concepciones.

Una concepción muy clara de esto, es el modelo burocrático que se caracteriza por su racionalidad, en el logro de objetivos así como de su precisión al definir con claridad los deberes y responsabilidades a su cargo, la posición jerárquica, el nivel de autoridad, además de las normas y reglamentos según los cuales debe ejercer su función, pero esa uniformidad provoca relaciones despersonalizadas, "considera a las personas como entes autómatas que deben desempeñarse conforme a lineamientos preestablecidos. Se les trata más por un cargo (o un número) que con base a sus características y necesidades personales."<sup>60</sup>

Por lo tanto, no se trata de sobreprotección, en particular de los alumnos, sino de considerar lo variable que puede ser una persona en función de las diferencias individuales y los grupos informales que surgen en el medio institucional como clubes, equipos de trabajo de intereses afines.

De lo que se trata, no es de "casarse" con una escuela (escuela tradicional, escuela nueva, tecnología educativa, etc.), ya que por lo regular en un determinado momento se puede llegar a la conclusión de adoptar ciertas ideas de cada una, por las condiciones del grupo, el lugar, es decir, el marco de

---

<sup>60</sup> Elizondo Huerta, Aurora., *op.cit.* p.77.



referencia en el cual se va a trabajar, pues cada grupo o colectivo es diferente y es necesario implantar rigidez o libertad, dependiendo de la respuesta de los educandos.

Todo ello forma parte de lo que se ha comentado hasta el momento, y en admitir que en ningún momento se separan lo instituido y lo instituyente, aunque uno puede dominar más que otro en determinado momento, lo cierto es que no se deben perder de vista.

El pedagogo, dentro de la Unidad Escolar, va a fungir como facilitador del aprendizaje, propositor, participe, organizador, preceptor e investigador de todo lo que ocurre dentro y fuera de la institución escolar. De ahí el objetivo de involucrar a la pedagogía y que sea ella la intermediaria para formar en los docentes una cultura de la gestión pedagógica a partir del conocimiento de lo que afecta y beneficia a la escuela. Desentrañar hasta el más mínimo detalle.

En realidad, uno de los fines y promoción de la gestión pedagógica es, precisamente proporcionar al alumnado una formación sistemática situada en el plano de la personalidad y de la vida social, en lugar de permanecer sólo en el plano intelectual, de ahí la importancia de conciliar lo instituido y lo instituyente, pues de lo que se trata es de introyectar todo aquello que es impuesto o reglado, y conciliarlo con la experiencia a partir de la reflexión, para denominarle cultura.

## 2.2. El Consejo Técnico ante la realidad educativa y la burocracia pedagógica.

Todo aquello que logra transmitir un docente es trascendental en la vida de los alumnos. En algunos educandos quedan experiencias muy significativas, a tal grado de tomar decisiones de suma importancia para su vida personal y académica.

Sea en la época que sea, siempre habrá desacuerdos de la formación que los docentes brindan a los alumnos, sin embargo son principales transmisores de cultura, en muchos de los casos de manera sistemática y, con información real y objetiva.

Bien es cierto, que hay deficiencias por parte de los docentes al comprometerse con su trabajo por varios factores (apatía, actividades extralaborales, etc.), pero es prioritario por ser los principales agentes de socialización, logren enfatizar e interiorizar una cultura en gestión pedagógica que:

"...implica tender un puente hacia las gestiones política, administrativa y técnica, cuya autonominación en los niveles superiores a la escuela le ha hecho prescindir de esta instancia donde sus políticas para realizarse necesariamente confluyen."<sup>61</sup>

De esta manera, a pesar de que la escuela es el principal contexto de la gestión, no empieza y termina en el colegio como tal, pues no es autosuficiente, ya que depende de un sistema educativo, idiosincrasia, burocracia pedagógica. Lo que genera requerimientos – administrativos y técnicos – que amplían permanentemente las obligaciones de las escuelas.

Anteriormente se trató de reconciliar lo pedagógico con lo administrativo, para ser más específico, de evitar el paralelismo, precisamente toca al cuerpo docente o equipo pedagógico encargarse de esa reconciliación.

Conciliar, igualmente, la burocracia pedagógica (instituido) con la realidad educativa (que forma parte de lo instituyente), a través del Consejo Técnico Consultivo o Escolar, que ha sido funcional para la educación secundaria técnica. Un ejemplo claro es la Escuela Secundaria Técnica Industrial y Comercial No. 56, "José Antonio Torres", que gracias a la gestión han logrado una armonía tanto en el aspecto técnico-pedagógico con lo administrativo.

Ellos opinan que "en algunas instituciones las reuniones académicas son muy provechosas. En mi centro de trabajo nos ayuda a unificar opiniones y trabajar unidos, el trabajo se facilita. Es enriquecedor conocer otras experiencias", argumenta la Licenciada Ana María Navarrete, que imparte la asignatura en Biología.

---

<sup>61</sup> Manteca Aguirre, Esteban., Gestión escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio, p. 55

\* Cuestionario sobre gestión educativa, pregunta 3.

Precisamente, el Consejo Técnico es lo que pretende al compartir experiencias significativas, que han sido determinantes en el trabajo de los docentes, donde van incluidos aspectos tanto positivos como negativos, en relación a métodos de enseñanza o de aptitudes para resolver problemas de índole burocrático, que pueden apoyar no sólo la dirección sino toda la Unidad Escolar.

En relación a esto, Justa Ezpeleta destaca que "el maestro no agota su trabajo en el salón de clases, exclusivamente sometido a exigencias didácticas, sino que **trabaja en y para la escuela**, expuesto a normas administrativas y laborales que atraviesan y rebasan su actividad en el salón"<sup>62</sup>

Pero lo importante de esto es que todo el cuerpo pedagógico, es decir, aquellos profesores de cada asignatura así como los orientadores educativos y directivos, intervenga en las problemáticas que atañen a la escuela, a través del trabajo colegiado. De ahí que el Consejo Técnico Consultivo sea un foro de discusión que en realidad fue pensado para la educación primaria, mismo modelo que se tomó para la educación secundaria, como parte de la educación básica, asentado en el Reglamento Interior de trabajo de las escuelas primarias, capítulo 5, artículo 10.

En él se ordena que "en todas las escuelas del sistema que tengan más de cuatro maestros, se constituirá el Consejo Técnico, cuya función será consultiva para auxiliar a la dirección del plantel; su presidente es el director, los maestros son vocales y entre ellos, por mayoría de votos, se elige a un secretario."<sup>63</sup>

Todo ello, se lleva a cabo en la educación secundaria técnica y se ve reflejado en las reuniones que tienen mensualmente para discutir sobre todas las cuestiones referentes a la escuela.

Dichas cuestiones tienen que ver con el desempeño escolar de los alumnos, los problemas de atención a las clases, problemas de aprendizaje, la forma en que cada docente guía con sus conocimientos acerca de la materia que imparte, la horizontalidad y verticalidad de los contenidos, las actividades extraescolares, el mantenimiento de la infraestructura de la escuela así como el trato más humano y

---

<sup>62</sup> Ibidem, p. 63.

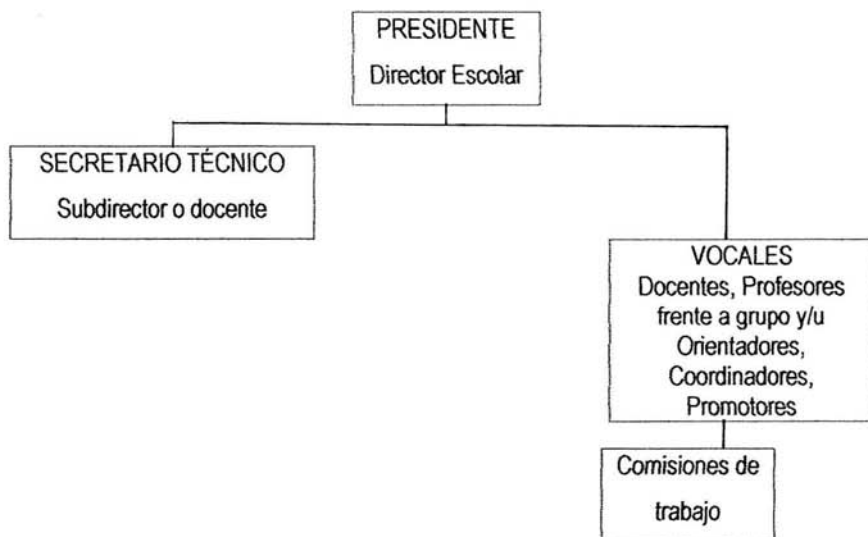
<sup>63</sup> Ibidem, p. 64.

objetivo de los profesores para con sus alumnos, como de los directivos para con los profesores, y la participación incondicional de los padres de familia.

La autora Justa Ezpeleta en sus análisis de tipo etnográfico, destaca que "el Consejo puede concebirse como un laboratorio de reflexión para atender los problemas particulares de cada escuela. Sin embargo, la previsión y reiteración del esquema, los inspectores promoverán reuniones del Consejo Técnico por escuela, por zona o sector; constituye una imposición que solo atiende al interés burocrático del control formal y desconoce la especificidad técnica de las cuestiones por resolver."<sup>64</sup>

A pesar de que la conformación de los Consejos data de 1982, lo cierto es que se han tomado más en cuenta a partir de la Reforma Educativa de 1994, en la educación básica pero a partir de los talleres generales de actualización (TGA), que en su inicio se llevaban a cabo por cubrir una hora y un requisito de índole burocrático, el sentido del trabajo colegiado se manifestó en varias escuelas.

El Consejo Técnico Escolar se denomina y conforma de acuerdo a la instancia de responsabilidad, como se muestra en el siguiente organigrama:



<sup>64</sup> Ibidem, p.74.

En el caso específico de Educación Secundaria Técnica se nombran como vocales a un pedagogo "b" por grado y un docente por asignatura.

Lo cierto es que al Consejo Técnico Escolar corresponde "analizar y recomendar los siguientes asuntos:

- I. Planes y programas de estudio;
- II. Métodos de enseñanza;
- III. Evaluación de los programas tendientes a la supervisión del servicio educativo;
- IV. Capacitación del personal docente;
- V. Adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos; y
- VI. Las demás cuestiones de carácter educativo."<sup>65</sup>

Entre dichas cuestiones y funciones generales están:

- Integrar un diagnóstico de las principales necesidades de la institución educativa, dando prioridad al orden académico y el desempeño de los docentes frente al grupo.
- Conformar un plan de trabajo donde se jerarquicen los asuntos a atender en base a un diagnóstico.
- Establecer estrategias de trabajo para las academias docentes.
- Participar eficazmente en la conformación, operación, seguimiento y evaluación del proyecto escolar.
- Proponer acciones que optimicen la práctica docente.
- Impulsar el trabajo de Gestión Escolar que realizan en conjunto el equipo directivo y docente.
- Contar con un Reglamento Interior de la Institución con representantes de la Sociedad de Padres de Familia.
- Fortalecer la integración de los docentes en las acciones de comunicación, cooperación, enseñanza, productividad y quehacer académico.
- Crear espacios abiertos donde el maestro exprese lo que sabe y lo que piensa.
- Promover el hábito de actualización constante del personal directivo y docente.
- Promover la investigación, el trabajo colegiado y el intercambio de experiencias docentes.
- Tener un seguimiento, control y evaluación de las actividades acordadas en las sesiones.

---

<sup>65</sup> *Ibidem.* p. 105.

- Establecer de manera colegiada estrategias que permitan identificar, valorar y corregir problemáticas en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Optimizar e innovar las técnicas y metodologías de enseñanza acorde a las necesidades específicas de la escuela.
- Exponer y valorar las propuestas, experiencias o sugerencias de los miembros del Consejo durante las sesiones.
- Actualizar y capacitar continua y sistemáticamente a través de la invitación a profesionales especializados para compartir experiencias, fortalecer las acciones de la institución y promover técnicas y métodos de enseñanza acordes a las necesidades de la institución
- Difundir concursos de aprovechamiento entre los alumnos para motivarlos
- Reconocer públicamente a los docentes destacados en la institución por su desempeño y dedicación, promoviendo sus estrategias de trabajo entre el personal docente.
- Establecer los mecanismos necesarios para lograr una comunicación constante con los padres de familia.

En la actualidad, lo que en un inicio era sólo un acuerdo asentado por escrito, se está convirtiendo en un hecho real que se mueve entre lo instituido y lo instituyente, inclusive algunos docentes suelen hacerse cargo de llenar la documentación requerida en la supervisión escolar, ya que tiene que actuar aparte de docente como administrador educativo, sobre todo en aquellas instituciones que carecen de personal. Hay docentes que se dedican a capturar calificaciones en las boletas, pues no se cuenta con una secretaria, ello conlleva a que el docente dedique su tiempo a actividades que no le corresponden, y por ende que no tiene pleno conocimiento, bien es cierto que el trabajo es colegiado siempre y cuando se tenga la capacitación para llevar a cabo otras actividades.

La pedagogía se involucra mucho en cuanto a la Administración y Organización Escolar, así como a la Dirección y Supervisión Escolar, se refiere, precisamente para formar a personas capacitadas para el ejercicio, no sólo de la docencia, sino ser propositores de estrategias de solución con todo lo referente a lo educativo, y a lo que la administración escolar corresponde.

Inclusive, "la nueva función del los Consejos podría traducirse como el intento de restaurar el equilibrio entre las necesidades del quehacer propiamente educativo y las propias de la administración"<sup>66</sup>, es decir, no se pueden separar, como anterior se hacia, lo administrativo y lo académico, ya que por ejemplo no se va a diseñar un proyecto escolar para cumplir con la Supervisión Escolar, y se van a entregar por escrito logros que no se han llevado a cabo, por lo tanto el equilibrio estará en diseñarlo de acuerdo a las verdaderas necesidades de la institución y preocuparse más que por lo que pasa en realidad, organizando y delegando funciones, con el personal capacitado, las metas propuestas y su registro por parte del personal administrativo correspondiente.

Por supuesto, que para ello se necesita una capacitación *a priori* , para poder trabajar de manera que se vincule lo pedagógico-administrativo. Es necesario dejar claro que "el concepto de administrador evoca una cierta participación en la toma de decisiones de la organización que se deriva del reconocimiento de un nivel técnico-profesional o de una determinada posición en la jerarquía."<sup>67</sup>

En verdad a quien compete, principalmente es a los directivos (director, subdirector), secretarios escolares y orientadores educativos que tienen la autoridad para tomar decisiones y que deben estar en constante actualización y capacitación acerca de cómo hacer gestión en la escuela para tener una acertada organización y administración de los recursos, siempre y cuando no se deje a un lado el lado humano y académico.

De acuerdo a ésto, el docente es protagonista en el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos y las alumnas, además de participar no sólo en lo académico y lo administrativo, sino en el ámbito político-educativo y social-comunitario.

Un docente participa en lo administrativo al evaluar en un constante su trabajo, dándolo a conocer a los demás miembros del equipo pedagógico y administrativo, participando dentro del Consejo Técnico Escolar, aportando sus conocimientos acerca de las técnicas y metodologías de enseñanza, asumiendo su responsabilidad en la función que le corresponde, contribuyendo en el diagnóstico de necesidades

---

<sup>66</sup> *Ibidem*, p. 75.

<sup>67</sup> Moreno Fernández, Xóchitl L., *op.cit.*, p. 67.

como principal guía de los alumnos, y su participación en las academias con profesores de materias afines a la que imparte.

De ahí, su importancia al transmitir cultura de una manera sistemática, a través de un trabajo colegiado, con la finalidad de crear un verdadero gremio entre docentes. Hay varios factores de por medio que influyen de manera definitiva para lograrlo, entre ellos la constancia y la disciplina, que son parte medular del ser docente.

La constancia oscila sobre todo en un docente que se actualiza y progresa como profesionalista, siguiendo objetivos a corto, mediano y largo plazo; a no dejarse llevar por la monotonía tanto como profesionalista y docente, sobre todo por iniciativa propia.

Prácticamente se trata de una "autoformación y superación académica".<sup>68</sup> Corresponde también a las instancias educativas poner en marcha programas de apoyo con la intención de acompañar el proceso de capacitación, actualización y formación permanente de los docentes y directivos para garantizar el logro de los propósitos del sistema educativo.

La disciplina oscila en dos ámbitos, el personal y el laboral. Hay que dejar claro que no se trata de una disciplina lineal y autoritaria, sino de una organización y disposición armoniosa para desempeñar la docencia.

Con los años de formación académica, el docente va adquiriendo toda una serie de hábitos de estudio, metodologías de investigación, aunado a su trayectoria personal. Las experiencias pedagógicas y saberes docentes, dependen en gran parte de la experiencia de los demás y del hacer cotidiano. Donde cada docente para percatarse de sus carencias y limitaciones académicas.

En el aspecto laboral, la disciplina juega un papel muy importante para el uso adecuado del plan, programas y materiales de apoyo vigentes, así como el firme compromiso por parte de cada docente en la organización del trabajo reflejado en la creatividad y originalidad de sus clases, con una correcta interpretación y tratamiento de los contenidos.

---

<sup>68</sup> Elizondo Huerta, Aurora. *La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar.*, p. 133.



Ser docente no es tarea fácil, ya que debe ser a diario propositivo e innovador de la tarea educativa; tomar veredas del camino, es decir, adecuar los planes y programas al contexto educativo en que labora, y un espacio es precisamente las reuniones del Consejo Técnico Escolar y los TGA (talleres generales de actualización), donde se discuten no sólo las propuestas que plantea el sistema educativo, sino los problemas que afectan más a la sociedad estudiantil, tomando en cuenta las experiencias de toda la planta docente.

Sin embargo, falta seriedad y promoción de estos foros abiertos a la crítica constructiva, y al intercambio de ideas y experiencias, tanto de las autoridades educativas como de los docentes. Hay en realidad una resistencia al cambio, sobre todo de algunos docentes que tienen varios años al frente de un grupo, y suelen estancarse por lo que tratan de romper la armonía de todo un equipo de trabajo.

El Consejo Técnico se mueve ante una realidad, la normatividad. En efecto "las normas podrían dejar de ser pensadas como determinaciones estructurales o como un plano de la institución que se opone al de la realidad; se pensarían mejor como elementos significativos que no se pueden mantener aislados en los intentos de explicar los procesos escolares pues... se tratan de elementos que están siempre presentes desplazando sus significados y condensándose en formas inestables."<sup>69</sup>

Precisamente, se trata de englobar todos los elementos que componen la institución escolar, para poder comprenderla e interpretar sus acciones, sobre todo cuando la normatividad rebasa a la gestión en el sentido de que en algunas instituciones se preocupan más por rendir cuentas a la supervisión escolar, con tal de salir libre de cualquier sanción formal o de prestigio, descuidando elementos tan importantes como la organización que debe tener un Consejo Técnico en sus reuniones.

Dichas sesiones se planean mensualmente para evaluar los logros y proponiendo estrategias necesarias tendientes a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la innovación, donde participan como Presidente, el Director Escolar, el Secretario Técnico que tiene a cargo la Subdirección o un docente; los Vocales, en este caso de Educación Secundaria Técnica, son un pedagogo de categoría "b" u orientador por grado, además de un docente por asignatura que pueden

---

<sup>69</sup> Ezpeleta, Justa., et al., *La gestión pedagógica en la escuela*, p. 134.

ser elegidos democráticamente o por su experiencia en el ámbito, dependiendo el juicio de valor que hagan las autoridades.

Esto se verá claramente reflejado en los educandos, al relacionar la horizontalidad y verticalidad de los contenidos. Por ejemplo, dentro del Consejo Técnico Escolar, se discute la manera en la cual la asignatura de Español sigue un programa y una planeación, algunos temas que sobresalen son: el uso de preposiciones y conjunciones, cómo elaborar un resumen o un cuadro sinóptico, la presentación de una exposición; donde básicamente se destacaría la horizontalidad, al seguir un orden en los contenidos, donde se aprenden ciertas habilidades básicas para continuar con otras de mayor complejidad, de manera que el alumno construya esquemas a partir de sus conocimientos previos con los contenidos nuevos.

La verticalidad es un apoyo para reafirmar los contenidos, es decir, la asignatura de Español, coincidiría verticalmente con todas las demás asignaturas, al elaborar correctamente un cuadro sinóptico sobre la "Eras Geológicas" en la asignatura de Geografía, el uso correcto de la palabra para exponer sobre "La Clasificación de los Seres Vivos", en la asignatura de Biología.

Todo esto con la finalidad de que los profesores tanto de unas asignaturas como de otras se pongan al corriente de los aciertos y carencias se tienen para reforzar el aprendizaje de los alumnos y alumnas.

De ahí que se haga tanto hincapié en equilibrar la norma con las necesidades educativas sin tratar de negarla a pesar de que "parece estorbar en cualquier intento de conocer la escuela porque no permite ver toda la riqueza histórica y el trabajo que sé de ahí, fuera de la norma."<sup>70</sup>

La gran labor que tiene el docente no se llega a medir con elementos normativos, como un examen. Hay muchos factores que van a hacer clave, para dejar elementos significativos a los alumnos y alumnas, de manera que no se altere el orden y se descontextualicen los contenidos.

En la educación secundaria, se deben unificar los propósitos que se desean alcanzar en los alumnos, a pesar de la variedad de idiosincrasias de los docentes ya que, como lo señala el profesor Alejandro

---

<sup>70</sup> *Ibidem.*, p. 124.

Rosales Jaramillo, que imparte la materia de Español, señala que hay que “llegar a acuerdos para que el trabajo se unifique en academias”

Es necesario aclarar, que el Consejo Técnico Escolar va a ser la columna vertebral y el cerebro de una institución educativa, aún más cuando se piensa a las instituciones “como un entramado de momentos dinámicos entre “instituido” (sistema de valores y normas positivos y trascendentes), “instituyente” (determinaciones materiales y sociales que quebrantan –niegan- la universalidad del primer momento) e “institucionalización” (restablecimiento de formas de organización como consecuencia del enfrentamiento de los dos momentos anteriores).<sup>71</sup>

No es negar ni uno ni otro (instituido-instituyente), sólo se trata de otorgar a la institución un contenido activo, dinámico, negativo y contradictorio, dialéctico (institucionalización) en pocas palabras.

De ahí, que no hay que discriminar ningún elemento. La función del Consejo Técnico es incluir todo aquello que englobe la realidad educativa, todas sus problemáticas positivas y negativas, además de la existencia constante de la burocracia pedagógica.

Su promoción para llevarse a cabo está impulsada por la Dirección General de Educación Básica, quien expidió un documento sobre los Consejos Técnicos Escolares en educación, en el presente ciclo escolar, con el firme propósito de que “las instituciones educativas sean capaces de autorregular los procesos de acuerdo a sus intereses, su ubicación geográfica, su infraestructura, su matrícula, el espacio socioeconómico que los rodea, etc., y una forma de fortalecer la imagen y el trabajo académico institucional es a través de los Consejos Técnicos.”<sup>72</sup>

Prácticamente se refiere a la descentralización de la educación, que sería excelente, si en verdad se hiciera promoción como lo es este documento, sin embargo también descentralizar puede ser sinónimo de descuido y desatención por parte de los gobiernos estatales.

---

\* Cuestionario de gestión educativa, pregunta número 3.

<sup>71</sup> *Ibidem.*, p. 121.

<sup>72</sup> Dirección General de Educación Básica., *Consejos Técnicos.*, p. 3.

Inclusive se ha conceptualizado el término de Consejo Técnico como “el órgano colegiado, formal, organizado y con carácter consultivo, que establece las estrategias necesarias tendientes a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la innovación, el trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones de manera incluyente y eficaz que evite la centralización de responsabilidades, con una estructura democrática que priorice los aspectos cualitativos sobre los cuantitativos.”<sup>73</sup>

El problema radica en que algunas escuelas no se difunde esta información, sobre todo en las escuelas privadas, sólo se queda impreso y no se presenta a la institución escolar para ser analizado, de ahí que cada miembro aunque ocupe un puesto dentro del Consejo Técnico no sepa a ciencia cierta su función.

La conformación del Consejo Técnico está integrada por tres figuras imprescindibles: Presidente, Secretario Técnico y Vocales.

El presidente siempre será la máxima autoridad jerárquica del Consejo, en este caso el Director Escolar, del cual su función está:

- Convocar a los miembros del Consejo a las sesiones de trabajo.
- Incluir previamente en la agenda de trabajo las sesiones con el Secretario Técnico.
- Presidir y coordinar las sesiones del Consejo.
- Propiciar un clima de participación y cordialidad al interior de las sesiones del Consejo.
- Conciliar las participaciones de los miembros durante la sesión.
- Proponer al Consejo las estrategias de trabajo a seguir.
- Cuidar que las sesiones del Consejo se centren en situaciones de orden académico.
- Establecer mecanismos de control para procurar la asistencia de los convocados.
- Verificar que los acuerdos en las sesiones no contravengan la normatividad educativa vigente.
- Emitir voto de calidad en caso de empate en las decisiones.
- Ser el medio de comunicación ante las autoridades superiores para exponer situaciones que no están al alcance de sus decisiones.
- Realizar las acciones pertinentes para el cumplimiento de los compromisos y responsabilidades de cada uno de los miembros del Consejo vigilando su correcta ejecución.

---

<sup>73</sup> *Ibidem.*, p. 5.

- Autorizar la asistencia de algún miembro del Consejo para realizar gestiones o actividades inherentes a su comisión procurando que el área de su responsabilidad como directivo o docente no se vea afectada.
- Difundir en forma oportuna las indicaciones de la superioridad.
- Plantear ante el Consejo las irregularidades que se observen para su pronta corrección.
- Realizar la sanción que corresponda administrativamente en base a la normatividad vigente en el caso del incumplimiento de alguna de las funciones de los miembros del Consejo.
- Pugnar porque el Consejo no desvíe sus actividades del objetivo para el que fue creado.

El Secretario Técnico será elegido por los miembros del consejo en votación abierta el día que se constituya, puede ser el subdirector o docente. Entre sus funciones se encuentran:

- Difundir la convocatoria para las sesiones de manera oportuna y formal entre los miembros del Consejo.
- Llevar un libro en el que se asienten las actas de acuerdos en todas las sesiones.
- Difundir de manera escrita los principales acuerdos de las sesiones.
- Establecer un seguimiento de las acciones realizadas para el cumplimiento de los acuerdos y darlo a conocer al inicio de cada sesión.
- Presentar ante los miembros de la sesión la orden del día.

Respecto a los vocales la educación secundaria técnica debe ser un pedagogo de categoría "b" por grado y un docente por asignatura. Como grupo mayoritario tiene entre sus funciones:

- Asistir con puntualidad a las sesiones a que sean convocados.
- Participar en la elección del Secretario Técnico del Consejo.
- Presentar propuestos de trabajo.
- Dirigirse con respeto y cordialidad a los integrantes.
- Realizar las actividades que les sean encomendadas con responsabilidad y eficacia.
- Cumplir con las comisiones asignadas por el Consejo.
- Verificar el cumplimiento de acuerdos y comisiones que surjan de las sesiones.
- Proponer alternativas de solución a los problemas que se presenten.

- Establecer comunicación con los miembros del Consejo y compartir sus experiencias académicas.
- Exponer sus inconformidades cuando alguna comisión no pueda cumplir su función satisfactoriamente, con el propósito de que se analice y valoren las faltas, y en su caso realizar las adecuaciones pertinentes.
- Informar a los miembros del Consejo de las actividades realizadas satisfactoriamente, las deficiencias u obstáculos encontrados.
- Participar activamente con los demás miembros del Consejo para la toma de decisiones y acordar conjuntamente las actividades.

Dichos integrantes, tendrán funciones generales y específicas, pero hace falta operacionalizarlos, primero difundiendo la información en los TGA (talleres generales de actualización), y a través del manejo de la misma.

La ejemplificación y la vivencia es lo que tiene significado, de ahí que precisamente en los TGA, en vez de buscar temas sacados de la nada para poder ser proyectados a los alumnos, se promueva el cómo difunde el contenido cada docente, cuáles son sus estrategias, de ninguna manera para generalizar las clases, sino para innovar a partir de la reflexión y del intercambio de experiencias.

Prácticamente, es seguir un ciclo como profesores o directivos, comprender-interpretar-aplicar, como una constante y cuestionarse constantemente sobre el papel que cumple cada uno.

Gracias a la conformación del Consejo Técnico Escolar se pueden establecer, de manera colegiada en base a la experiencia vivenciada, las estrategias necesarias a mejorar la enseñanza y el aprendizaje, en función de la actividad y desempeño no sólo de cada docente o administrativo, sino de todos los actores que conforman la institución, a partir de este órgano de carácter consultivo se descentralizan las responsabilidades y se toman decisiones de manera consensada y crítica, para beneficio de los alumnos y alumnas de una manera organizada y objetiva, con aportaciones constructivas.

### 2.3. Las perspectivas pedagógico-administrativas de directivos y docentes.

El paralelismo que ha existido y se mantiene aún, entre lo pedagógico y lo administrativo, sigue afectando fuertemente a la Unidad Escolar, sin embargo depende tanto de directivos como docentes reconciliar estos dos aspectos, que sin duda están presentes en todo momento de la vida escolar.

Un elemento central para su estudio es un aspecto vital de la organización de la escuela: el manejo pedagógico de su equipo. En definitiva, parte de la culpa de que lo pedagógico-administrativo este separado y peleado entre sí, es la influencia de la burocracia pedagógica, que se hace hasta cierto grado tediosa, para la salud de la unidad escolar.

Por historia, la planificación en las escuelas ha estado ligada a ejercicios burocráticos, carentes en muchos casos de significado, más preocupados "en las formas, en los verbos, en derivar lo específico de lo general, que en el contenido."<sup>74</sup>

En realidad, las dimensiones menos objetivas se ignoran (comportamiento de las personas, valores, intereses), y se da más importancia al diseño organizacional, que establece de antemano, cuál va a ser y debiera ser su modo de funcionar: estructuras jerárquicas, procedimientos, programas, funciones de los miembros, calendarización de actividades, por citar algunas, como lo es el modelo burocrático.

Y eso es uno de los principales fracasos de la educación, que no se le encuentre significado a los contenidos, y a la forma de interpretarlos y de transmitirlos por parte de los docentes. Así mismo, "la pedagogía pragmática y los procesos de institucionalización de los programas han provocado que el docente sea visto solamente como un ejecutor de programas, situación que cancela el sentido de su práctica profesional y de su misma dimensión intelectual."<sup>75</sup>

Por lo cual, se considera resolver lo inmediato. Un claro ejemplo está en las escuelas secundarias, que

---

<sup>74</sup> Alfiz, Irene., *El proyecto educativo institucional. Propuestas para un diseño colectivo.*, p. 123.

<sup>75</sup> Cita tomada del autor A. Díaz Barriga en *Docente y programa. Idem.*

al no contar con una plantilla de personal dedicada específicamente a cada área de estudio, se contratan a personas relacionadas con esas áreas, más no profesionales capacitados, licenciados en educación (en la enseñanza del Español, de las Matemáticas, de Biología, etc.), que formen una visión técnica-pedagógica, y mucho menos pedagógico-administrativa.

Por ello es importante recalcar, que un docente, sea directivo o profesor a cargo de un grupo, tiene la responsabilidad, no sólo de "cuidar" y guiar al alumno o a la alumna, que es un recurso humano, sino de saber interpretar y transmitir los contenidos de una forma didáctica y significativa.

Así como la tecnología, avanza día con día, también la educación debe actualizarse, sobre todo estar al pendiente de las principales problemáticas que aquejan a los alumnos y alumnas, ha quedado atrás la diferenciación de generaciones de una década a otra, ahora los cambios son notorios, cada ciclo escolar.

En definitiva hay situaciones que son sumamente difíciles de romper como cumplir con los planes de estudio y explicitar en qué fechas se van a trabajar los contenidos, en cambio la creatividad y la participación quedan relegados a segundo plano. Inclusive otra carga, son los mecanismos de control externo, que tratan de circunscribir lo que la planificación dice, que a lo que es interesante.

De ahí que una de las perspectivas pedagógico-administrativas sean los proyectos institucionales, que en algunas escuelas son elaborados por el equipo directivo y no se incluye a los docentes hasta su operacionalización.

Por ello, es menester resignificar la planificación institucional en términos de proyecto como proceso de construcción colectiva, a pesar de atentar con un aspecto sumamente arraigado: el trabajo individual.

"Implica abordar el conflicto en lugar de esquivarlo, significa tolerar ambigüedades e incertidumbres."<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> *Ibidem.*, p. 125.



Tanto directivos como profesores, deben emprender en esfuerzo colectivo, tener una visión micro y macrosocial, es decir, captar las relaciones entre la escuela y la sociedad. Para entender como decisiones internas a la institución escolar, aparentemente sólo de carácter técnico-pedagógico, pueden mantener una fuerte reciprocidad con procesos económicos y políticos que se asocian con la igualdad social y la calidad de vida de los sectores populares.

En verdad, la educación debe ser objetiva, pero en realidad para que se llegue a este grado hace falta un mejoramiento cualitativo de la enseñanza. Más que observadores, se debe ser partícipe de la enseñanza y de la administración escolar.

Un ejemplo de ello y de innovación es incidir en el funcionamiento interno de las instituciones, para cambiar en sentido amplio y profundo la cultura con el reparto del poder interno en las unidades educativas, mejorando con la estructura del puesto de trabajo de los docentes y la distribución del control de la educación.

El tener un orden y una coherencia previamente pensada, con medidas que incidan en diferentes aspectos si bien su logro ocurrirá progresivamente con contradicciones, pero en la dirección de un proyecto globalmente pensado.

Las problemáticas educativas siempre van a existir pero es menester controlarlas o solucionarlas. En realidad es un constante avance y estimulación en el desarrollo profesional de los docentes y de la calidad de la enseñanza, que tiene con la formación profesional y la atención a los problemas escolares, para ello una solución que se promueve es la investigación pedagógica.

Bien es cierto, que existe apatía y flojera magisterial, sin embargo, la táctica para la innovación exige una condición: "la voluntad de participar en la experiencia".<sup>77</sup>

"Motivación que sólo manifiesta una minoría de profesores y de centros; con lo que se evitan los

---

<sup>77</sup> Ezpeleta, Justa., et al., *op.cit.*, p. 89.

efectos de resistencia de la mayoría de los que no quieren participar en la innovación, al tiempo que se da una salida a los más inquietos para transformar el sistema.<sup>78</sup>

Hay factores, que definitivamente son clave para la motivación, la incentivación por parte del sistema a los profesores implicados para que vean reconocido su esfuerzo profesional y el adoptar una política de sostenimiento, afianzamiento y diseminación de las mejoras conseguidas.

A veces esto dista mucho de conseguirse en el sistema educativo, pero en general para que esta estrategia funcione se requiere que los profesores tengan cierta estabilidad en los equipos de trabajo y de que puedan vivir de su trabajo. Aquí se debe destacar que los docentes que ofrecen sus servicios a escuelas dependientes del gobierno de cada estado de la República, pueden progresar dentro del sistema de acuerdo a su grado de estudios, y vivir de ello sin ninguna preocupación.

Precisamente, aquellos profesionistas que no tienen ninguna formación pedagógica, pero están dentro del sistema deben enfocarse a actualizarse, para poder gestionar en su Unidad Educativa correspondiente, ya que es la sensibilidad pedagógica, y de ninguna manera los esquemas gerencialistas y economicistas, podrán dar sentido a la calidad pedagógica de los centros escolares.

Prácticamente, la relación pedagógico-administrativa, tiene que ver no directamente, con la burocracia y el control, sino la capacidad por parte de los docentes, para identificar las problemáticas escolares y el manejo significativo de los contenidos educativos, a partir de su análisis situacional, buscando estrategias de solución, que puedan crear los propios actores y participantes del proceso: los directivos y los profesores.

Ahí está la parte de la reconciliación entre estos dos conceptos. Corresponde a la gestión participativa, que conlleva a ciertas características imprescindibles y conocimientos específicos, la "capacidad para escuchar, capacidad para leer situaciones grupales e institucionales, capacidad de observación,

---

<sup>78</sup> Idem.

flexibilidad, capacidad para coordinar grupos heterogéneos y devolverlos a la tarea, capacidad para delegar y depositar confianza en los otros.<sup>79</sup>

Claro está que la gestión no tendrá una razón de ser sino hay una verdadera conciliación entre el director y los maestros. Suele haber directivos que se preocupan más por cumplir con asuntos relacionados con la supervisión escolar y de índole administrativo que por los conflictos escolares de orden cualitativo: la motivación de los profesores, manejo de contenidos, etc. En algunos casos la preocupación oscila en la entrega de planes semanales que no suelen actualizarse.

La función como directivo es ordenar constructivamente, indagar e involucrarse más en los problemas de los alumnos, por supuesto, a través del apoyo de los docentes. Preocuparse además por promover la enseñanza, y en la actualidad, delegar funciones, para hacer partícipes todos aquellos que colaboran en la Unidad Escolar.

Por lo tanto, el director tiene que llevar un ejercicio más equilibrado basado "en un sustento racional y científico, usará el poder asignado a su rol en su justa medida, sin eludirlo y sin abusar de él, promoverá la participación de todos los miembros en función de la tarea, reteniendo la responsabilidad de la conducción e implementará sus tareas de manera reflexiva y crítica."<sup>80</sup>

Así como cualquier profesor tiene que actualizarse en su área, así el director tiene la obligación de buscar una actualización constante, a nivel cultural, pedagógico y administrativo. Ya no hay pretexto, en cuanto a la preparación profesional del director, a pesar de las jerarquías y de los años de servicio que tienen que pasar para ser directivo, ahora dentro de las carreras afines a la educación, se promueve no sólo el conocimiento de la dirección sino de la supervisión escolar, así como estudios de posgrado tanto en escuelas oficiales como particulares.

---

<sup>79</sup> Alfiz, Irene., *op.cit.*, p. 145.

<sup>80</sup> Pulpeiro, Sylvia., *Ser directivo. ¿Privilegio o carga pesada?*, p. 27.

En el caso de los directivos se les pone al tanto a través de cursos de actualización y capacitación en Gestión Educativa como guía, para plantearlo a su cuerpo administrativo y docente o inclusive se está impartiendo como una opción para la maestría como especialidad en el ámbito.

Sin embargo, por lo regular los directivos son profesores o profesoras, que tradicionalmente ascienden sin ninguna capacitación específica, depende a manera personal facultarse de ese conocimiento o que el propio sistema educativo promoció espacios para lograrlo.

Hay que tratar de evitar que "el trabajo de la mayoría de los directivos ... (sea) *un trabajo sobre la hora*, de respuestas urgentes para ayer y con un gran contenido burocrático."<sup>81</sup>

Por lo regular, gran parte del trabajo directivo es dar respuestas por escrito a los requerimientos administrativos, si hay un espacio vacío entre los intersticios burocráticos para una actividad sustancial como lo es el currículo o lo didáctico, esa actividad se realiza a manera verbal, discontinua y sin ningún fundamento.

Por desgracia, esto se ve a diario en las escuelas, si el directivo asume toda la responsabilidad administrativa, más aún en escuelas de educación secundaria técnica, donde hay más personal que una escuela primaria.

De ahí que sea necesario desarrollar, lo que se propone en la presente tesis, una nueva cultura de la organización de la escuela secundaria técnica, que consista en definitiva a desarrollar prácticas de gestión, en cuanto a los objetivos de aprendizaje compartidos, indicadores de logro en cuanto a decisiones pedagógicas; estimulación de una cultura que valore el desempeño académico y el desarrollo y operacionalización del proyecto pedagógico de la escuela; puntualizar la función estratégica del director; fortalecer nuevos roles entre los docentes así como las concertaciones de la comunidad educativa en general.

Se implica la cuestión ética y ecológica. Ética, en el sentido de valorizar el proceso educativo bajo la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el seleccionar información para participar en las

---

<sup>81</sup> Pozner de Weinberg, Pilar, et al., *Antología de gestión educativa*, p. 179.

decisiones y para el trabajo en equipo. Ecológica, para que tengan cabida otras dimensiones de los sujetos como sus intereses y aspiraciones.

La labor del director o de quienes conforman el equipo directivo será emprendedora, "para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa...se puede entender, también como el gobierno o la dirección participativa de la escuela ya que, por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones es en el nivel local y escolar, una tarea colectiva que implica a muchas personas, es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela."<sup>82</sup>

Donde el resto de los docentes, serán aquellos talentos que pondrán en marcha el proyecto escolar. Está labor implica contribuir a reconstruir las prácticas escolares que puede ser definida de acuerdo a un concepto: pilotear.

"Conducir, guiar y orientar un barco – por ejemplo – es pilotear una operación complejísima que requiere de competencias, saberes y experiencias sobre el medio, las prácticas y los procedimientos."<sup>83</sup>

Ante todo, la comunicación entre directivos y profesores es la transmisión de valores y principios que cada comunidad educativa tenga como propios. Por supuesto, que toca a la dirección darlos a conocer y fomentar su práctica y aplicación a situaciones reales, que en realidad defina a una comunidad educativa.

Por lo tanto, si se inicia una reforma a la cabeza de la Unidad Educativa y de las autoridades inmediatas, sin duda, tanto supervisores como directores, serán y deben ser agentes de cambio para la transformación escolar; deben contribuir a fortalecer su principal sustento: el trabajo docente y la capacidad para tomar de manera colegiada, decisiones pedagógicas y organizativas adecuadas a que respondan no sólo a las necesidades de los alumnos, sino de toda la comunidad escolar.

---

<sup>82</sup> *Ibidem.*, p. 393.

<sup>83</sup> *Ibidem.*, p. 185.

Para que el trabajo entre directivos y docentes sea colegiado, tendrá que haber una constante comunicación entre ellos, sobre todo porque el directivo no suele implicarse en lo que le aqueja a cada docente.

Lo cierto es que es una falacia decir que los problemas tanto personales como profesionales, no afectan al alumno.

Hay cierto conformismo, en cuanto, mientras el profesor cumpla con su trabajo, no afectará el aprendizaje de los alumnos, sin embargo los problemas que afectan al docente los refleja en su estado de ánimo, en el manejo de su clase, del grupo mismo. De ahí que al directivo le corresponda estar atento a cómo se desempeña y se desenvuelve su equipo docente, realizando supervisiones que no atenten contra la libertad de cátedra.

No es una tarea fácil el "pilotear y dirigir una escuela... (que implica) orientarla y conducirla a un buen puerto. Podríamos decir que es el conjunto pluridisciplinario de gestiones, principios y procesos de transformación que realiza el equipo directivo de una unidad educativa, con vistas a propiciar y lograr aprendizajes de calidad de todos los alumnos, con la participación del colectivo docente y de la comunidad educativa."<sup>84</sup>

Al fomentar estos planteamientos, hay que reformular las perspectivas entre lo pedagógico y lo administrativo, a razón de la revalorización de la función docente, a partir de la participación de todos los actores de la unidad escolar y del manejo de la información, como se hace en la educación básica, además de la producción de textos, en caso específico de la educación secundaria.

Hay una falta de descomponer un todo, como lo es la institución educativa, de manera cualitativa, de tal forma que se invite a todos los docentes a producir sus propios textos a partir de su labor educativa, en función de implicar a los agentes que intervienen en la escuela, sean internos o externos.

---

<sup>84</sup> *Idem.*

Corresponde en el siguiente capítulo, abordar la manera en la que se puede construir una cultura en gestión pedagógica participativa, a través de una propuesta para el cambio, a partir de una promoción y conocimiento de la actualización del sector directivo y docente.

A la vez se destaca un factor determinante para conciliar a la gestión, el compromiso ético en función del conflicto ante dificultades existentes, así como la operacionalización del proyecto escolar como parte de la credibilidad que esta tesis apuesta hacia la gestión educativa.

### CAPÍTULO III

## HACIA UNA CULTURA DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA PARTICIPATIVA

### UNA PROPUESTA PARA EL CAMBIO

La presente investigación ha expuesto lo referente a lo que conforma una institución escolar, sus actores principales, los agentes internos y externos, y cómo se interrelacionan en la realidad educativa.

A partir de este capítulo se confabula de alguna manera la realidad con la propuesta educativa que lleva en sí a que se forme a todo aquel docente en una cultura de la gestión pedagógica participativa en pro del nivel educativo que en la actualidad tiene el sistema escolar.

De ninguna manera se trata sólo de transformar a la institución escolar, sino de una verdadera formación cultural de manera activa, al margen de las problemáticas existentes, que no se pueden resolver a corto plazo, como son los incentivos, a partir de un aumento de sueldo.

El sistema educativo aún tiene muchas deficiencias tanto humanas como materiales y de infraestructura, sin embargo es necesario cambiar la visión que tiene el docente sobre su labor y encauzarle a valorarlo.

A través de la construcción de una cultura los agentes del cambio, los docentes, podrán desembocarlos en configuraciones permanentes, ya que "lo que los individuos sienten, quieren, pensar no queda encerrado dentro ellos mismos, se objetiva, se plasma en su obra...no encierran solamente algo material, sino que constituyen la expresión de un algo espiritual, de algo, que al encontrarse con sus sujetos afines y sensibles, puede verse libre de envoltura material para entrar de nuevo en acción."<sup>85</sup>

Simplemente es cambiar de actitud para que los docentes formen ciudadanos capaces de resolver problemas personales y sociales, a partir de la racionalización.

Por ello, se apuesta por una promoción de la actualización del sector directivo y docente a partir de que cada uno de estos agentes se interese por cambiar la dinámica al impartir sus clases, es decir, que

---

<sup>85</sup> Cassirer, Ernest., *Las ciencias de la cultura*, p. 189.



aplique en sí lo que transmite al alumno o a la alumna, discriminar, por ejemplo en qué se enseña y qué se aprende; buscar y seleccionar información o la misma producción de textos.

Esto invita a la actualización y al conocimiento. Hacer constantes valoraciones en la cuestión profesional, como de la vida escolar con los alumnos o con el equipo pedagógico implica un compromiso ético en el proceso de gestión pedagógica. Se destaca el adoptar una cuestión ética para apropiarse de su misión.

Hay que empezar por comprometerse, de acuerdo a la función que cumple cada agente educativo, sobre todo para la construcción del instrumento que va a ser el que sustente la objetividad del proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula y en toda la Unidad Escolar: la operacionalización del proyecto escolar.

### 3.1.Promoción de la actualización del sector directivo y docente.

Tanto el directivo como el docente deben tener una constante capacitación y actualización a nivel profesional, ya que la docencia no es únicamente la transmisión de contenidos y la verificación del conocimiento, sino que es necesario lograr un equilibrio entre el saber y el deber ser.

El saber, conforme a la construcción de conocimiento que se ha tenido a lo largo de una carrera o licenciatura, a partir de conocimientos teóricos aplicados a situaciones reales, ya que de nada sirve leer o acumular conocimiento objetivo, sino se transmite o aplica.

El deber ser, en relación a lo que debe enseñarse o transmitirse según el currículo, los planes y programas de estudio.

En el caso de la educación secundaria, el sector directivo y docente es muy variado, en cuanto a su profesión se refiere, ya que no de todos, sus profesiones son afines con la educación. De ahí que sea necesario tratar y promover la actualización a nivel de su profesión y la actualización a nivel docente.

Claro está, que es una doble tarea, que hace más respetable el trabajo de cada profesor o directivo que colabora en su respectiva Unidad Escolar.

Actualizar propiamente, significativa renovar los esquemas intelectuales que se han construido, confrontándolos a esquemas nuevos, dicho en otros términos el docente "mejora su *saber hacer*"<sup>86</sup>, es decir, se capacita, y "ya capacitado, se actualiza en los campos del conocimiento que dan sustento a su profesión u oficio, es decir, incrementa su *saber*."<sup>87</sup>

El conocimiento es algo inacabado, y que se debe ir incrementando, ya que de lo contrario se alinea. De ahí que la profesión docente se enmarque en los siguientes tipos de conocimiento.

- a) El conocimiento metodológico u operativo.
- b) El conocimiento tecnológico o de transformación.
- c) El conocimiento científico de la disciplina.
- d) El conocimiento de uso o coyuntural."<sup>88</sup>

En lo que respecta al metodológico y tecnológico se ubica la capacitación de tareas específicas de una situación real donde confluyen múltiples interacciones, ideologías, valores y experiencias de índole profesional en un contexto bien diferenciado, como es la Unidad Escolar.

El conocimiento científico se refiere al grado de profundización en que se orienta la disciplina, y el coyuntural se mueve dentro del contexto y permite enmarcar el desarrollo científico, así como disciplinar en el dinamismo social vinculado al desarrollo económico, cultural, político, educativo y filosófico del mundo contemporáneo.

Gracias a esto, el docente que está en ejercicio de su profesión, cuando de verdad desempeña su papel, se va a generar preguntas, dudas y ausencias, donde éstas últimas serán generadas por la falta de respuestas a problemas que la formación que lo sustenta no le permite resolverlos.

---

<sup>86</sup> Alamis Huerta, Antonio., *op.cit.*, p. 22.

<sup>87</sup> *Idem.*

<sup>88</sup> *Idem.*

Dichas preguntas están en función a : ¿qué estrategias de enseñanza hay que utilizar para determinados grupos?, ¿cómo se puede dar a los alumnos un conocimiento significativo?, ¿con qué recursos materiales cuenta la escuela?, ¿cómo adaptar los recursos a las clases?, ¿hasta dónde llega la ética de un docente?, ¿a qué grado los directivos y autoridades superiores apoyan la educación?, ¿con qué estrategias se pueden resolver los problemas de aprovechamiento y deserción?, ¿de qué manera se pueden involucrar a los padres de familia para que participen en la formación de sus hijos?.

De ahí que la duda sea un factor que mueva al docente para indagar aquello que se le dificulta resolver, más aún siendo un directivo que es determinante en sus decisiones.

Definitivamente hay muchos huecos que se dejan sin llenar cuando un docente se está formando dentro de una carrera universitaria, tecnológica o normal, debido a que no todos están en la práctica en sí.

Por ello, el docente debe descubrir y precisar sus deficiencias, pero para superarlas y aprender de ellas desde un inicio de su práctica laboral ya que "el profesor novel va aprendiendo y desaprendiendo en la práctica de su docencia. Y seguirá aprendiendo cuando adopte una actitud moral de humanidad para aceptar que no lo sabe todo y cuando se limpie de actividades ideologizadas y rígidas que con seguridad la conducirán a la esclerosis intelectual".<sup>89</sup>

Es menester que estén abiertos a experiencias e ideas de sus colegas, a pesar de que hayan formado un criterio propio. Sobre todo al procesar su experiencia por medio de la construcción teórica y conceptual, ya que no basta interpretar los contenidos y aplicarlos sin antes reconceptualizarlos y reordenarlos de acuerdo a la dinámica que cumple cada grupo, como lo son los jóvenes de educación secundaria, donde es más palpable el hecho de enfrentarse a distintos grupos.

A veces la falta de tiempo hace que se desconozca a los grupos, aún más aquellas materias que se llegan a impartir una o dos veces a la semana, aunque es parte del ejercicio profesional identificar a los grupos y cambiar la dinámica de trabajo en cada uno de ellos.

---

<sup>89</sup> *ibidem.*, p. 94.

La educación es un arte al implicar saber diseñar situaciones, por ello actualizarse es lo que da pauta para diseñar y aplicar la creatividad.

La actualización no se refiere a asistir a cursos, sino al "desarrollo de habilidades creativas para razonar, tomar decisiones, resolver problemas tanto académicos como cotidianos; una formación valoral y actitudinal como la autonomía, responsabilidad, tolerancia".<sup>90</sup>

Por ello, la actualización es parte de una formación constante e inacabada. Ser creativo es preocuparse por los aspectos de la labor educativa que desempeñan tanto directivos como profesores, además del interés que tengan por indagar o buscar información acerca de su profesión o de su vida cotidiana, para aceptar un nuevo modelo en vez del conocido, del acostumbrado.

De manera que "la creatividad no es sólo la composición de una pintura original, ni un bello poema, o una admirable escultura, sino también es la resolución de problemas de tipo práctico, como el diseño, el descubrimiento científico, y las invenciones que proporcionan un mayor bienestar en cualquier ámbito del ser humano".<sup>91</sup>

En realidad, todos los docentes, y todo ser humano poseen ese don que no es sólo de unos cuantos, ya que depende de la constancia, manejo de información, disciplina y planeación, pero sobre todo de participación y el orden para conseguir las metas propuestas.

Se debe llevar a cabo un "pensamiento divergente... (que) permite avanzar en distintas direcciones...para un problema dado se buscan todas las soluciones posibles, tratando de describir las más originales".<sup>92</sup>

En función de que todo el problema debe ser estudiado como un todo, y se tendrá un panorama más amplio cuando el docente se preocupe por indagar e investigar de manera teórica y, gracias a su práctica, para saber más acerca de él, con otros enfoques y se mantengan como un pensamiento abierto para valorar ideas que lleven una carga de bien común.

---

<sup>90</sup> Mejía Ramírez, Irene., *Educativa. Revista de la S.C.B.S.*, p. 30.

<sup>91</sup> *Idem.*

<sup>92</sup> *Ibidem.*, p. 31.

Inclusive una de las profesoras de la ESTIC 56, Maestra Edith Mendoza García, analiza que la actualización del magisterio dentro de la educación secundaria es "una de las más importantes porque cada generación es diferente y todo lleva avances, por lo tanto nosotros debemos progresar".\*

Por ello, es necesario ir al día estimulando activamente la capacidad de pensar, tanto del alumno como del docente, donde él intervendrá frente a su grupo. Para ello será necesario que se actualice, pero lo más importante e ideal es que adquiera una formación bajo esta perspectiva a través del estudio constante de la docencia.

Una oportunidad palpable, pero a la vez desaprovechada, "son los Talleres Generales de Actualización Permanente para los Maestros de Educación Básica en Servicio (ProNAP), los cuales consisten en la conformación de espacios de trabajo colectivo entre profesores, que mediante la reflexión, la discusión y análisis de su práctica cotidiana y de sus materiales de apoyo plantean el desarrollo de productos que contribuyan al mejoramiento de su labor en el aula y áreas de servicio educativo".<sup>93</sup>

Dentro de él, se manejan criterios guías que son sólo auxiliares, sin embargo la esencia del taller lo constituye el deseo de las profesoras y profesores por realizar correctamente su trabajo, el reconocimiento de cuánto saben, de cuánto pueden aportar en la Unidad Educativa y el saber escuchar para enriquecer las formas de enseñanza propias y las de sus colegas, además de cuánto camino les falta por aprender.

La antigüedad de estos talleres, data de hace nueve años aproximadamente, que han tenido un carácter progresivo, y que a partir del ciclo escolar 2001-2002, se dio interés al colectivo docente, al director como líder académico y al proyecto escolar para dar respuestas a problemáticas escolares.

De ahí, que en la presente tesis se rescate está temática que hace falta promover, en este caso acerca de la formación docente de profesores de educación secundaria conformando un plan de actualización,

---

\* Cuestionario sobre gestión educativa, pregunta número 2.

<sup>93</sup> Talleres Generales de Actualización 2003-2004, p

basado en necesidades de actualización que el colectivo docente tenga en relación a una temática propuesta, como en la actualidad se hace, en los distintos niveles que conforman la educación básica (en el caso de la secundaria, la temática central es la *producción de textos*), para llevarse a cabo en las sesiones que se mantienen mes con mes en la fase extensiva de los T.G.A., durante todo un ciclo escolar.

Se trata de centralizar un tema, que será construido y aplicado con metas a corto plazo, en el caso de la producción de textos se promueve cómo redactar a través de una previa investigación un texto de acuerdo a cada asignatura, teniendo como antecedente lo que se plantea en la primaria: la búsqueda y la selección de información.

De ahí que se tome en cuenta al colectivo docente que incluye a directivos y profesores, mismos que se organizan en academias para tratar las problemáticas de acuerdo a cada asignatura, con un fin común. Por supuesto se enmarcaría aquí la actualización meramente docente.

La actualización de los profesores por asignatura, será perfeccionar su bagaje de conocimiento a partir de ponerse al tanto de lo qué es innovador y no forma parte de su esquema de conocimiento.

Se trata de perfeccionar la manera en que se conduce cualquier conocimiento a los alumnos y alumnas, de tal manera que sea significativo y productivo para ellos, además del manejo de información objetiva y actual de acuerdo a cada asignatura. En eso se basa precisamente la actualización de profesores y directivos.

El significado e importancia que tiene esto para el Consejo Técnico precisamente está en relación a compartir experiencias con los demás miembros a través de acciones de comunicación, cooperación, enseñanza y productividad, además de que el docente exprese lo que sabe y lo que piensa, en base a lo que ha vivenciado y de los conocimientos que adquiere para mejorar su forma de encauzar el aprendizaje de sus alumnos, así como el interés que tenga por la investigación y el lenguaje técnico que maneje, con la finalidad de dotarse de conocimientos enfocados a la asignatura que imparte o de acuerdo a su profesión, para cumplir la necesidad de investigar cómo los educandos van apropiándose de las condiciones que se les presentan.

Un problema muy grande que tiene la profesión docente, es la subestimación de la misma, como lo dice Guiomar Namó de Mello:

"De mantenerse la situación actual, en la que la profesión docente ejerce poca o ninguna atracción sobre los estudiantes de mejor nivel socioeconómico e intelectual, tal vez la mayor solución, a corto plazo, sea la de invertir de manera especial en aquellos que ingresan a los cursos para ser maestros."<sup>94</sup>

Encierra cierta verdad el hecho de que se dediquen a esta profesión aquellas personas de clase media a clase media baja, sin embargo es una falacia argumentar que carezcan de estudiantes de *mejor inteligencia*, ya que dentro del sistema existen excelentes elementos, que no sólo se han dedicado a la labor de impartir clases, sino de investigar acerca de la situación educativa del país.

Los recursos económicos pueden apoyar en demasía al gremio docente, sin embargo hace falta disposición y ética de parte de cualquier profesionista que intente incorporarse, ya que es necesario tener el don de la palabra, la suficiente apertura de pensamiento y el compromiso ético de ejercer dignamente la profesión, y el de actualizarse para estar a la vanguardia de los contenidos y la forma de transmitirlos con una carga cultural implícita.

Otra pauta, que marca el mismo autor, es que "para que los alumnos de origen más modesto y de formación anterior más precaria, como parecen que continuarán siendo los que buscan la profesión docente, esto puede representar una alternativa de ascensión social".<sup>95</sup>

Una de las respuestas a esto, en definitiva, tiene que ver con lo mal remunerada que es la docencia, ya que no garantiza un financiamiento adecuado para este sector, pues no hay estímulos económicos que impulsen a profesores y directivos, de tal manera que se les exige educar a cientos y cientos de personas, cada ciclo escolar. Por obvias razones, el docente tiene que buscar alternativas para mantenerse, ya que no es suficiente el amor a la profesión.

---

<sup>94</sup> Namó de Mello, Guiomar., *Nuevas propuestas para la gestión educativa.*, p. 71.

<sup>95</sup> *Idem.*

Se opta por más horas en otra escuela o un segundo turno, que en realidad hace que el profesor se mantenga más preocupado por *quedar bien* en los dos trabajos, en vez de atender lo importante, la calidad educativa.

Existen esquemas globales de capacitación, de acuerdo al nivel educativo en el que se trabaja, pero es menester descentralizarlos, con la finalidad de incluir elementos dedicados a trabajar las dificultades encontradas por los profesores de las escuelas de una misma región o comunidad, con características semejantes.

Se trata de una estrategia que amplía las oportunidades de capacitación a nivel local, incluyendo el intercambio de experiencias entre colegas, asesoría y cooperación por parte de los profesores de la misma región.

Dentro de este contexto hace falta que cada profesor sea a la vez investigador, no se trata de devaluar a la docencia frente a la investigación, como sino fuera suficiente, sino que "una idea importante es que ser maestro debe implicar el análisis de la propia práctica para mejorarla y que algún nivel de investigación es inherente al trabajo del educador".<sup>96</sup>

Prácticamente, la actualización de directivos y profesores de una unidad escolar va a ser determinante para conformar y operacionalizar el proyecto escolar, para discutir, dentro del Consejo Técnico, es necesario tener pleno conocimiento del ámbito educativo, estar a la vanguardia de las propuestas educativas para erradicar los problemas educativos que tienen que ver con factores sociales ( nivel socioeconómico, desintegración familiar), psicológicos (depresión, falta de atención, ansiedad, baja tolerancia a la frustración), físicos y fisiológicos (daños neurológicos, discapacidad) y ambientales (deserción escolar, reprobación, problemas en el aprendizaje).

De lo contrario, los argumentos pueden ser pobres al no contar con los conocimientos y operacionalización de los mismos, al no actualizarse y capacitarse, aún más cuando los docentes exponen acerca de un tema, que probablemente cuenten con la teoría, pero en la actualidad es

---

<sup>96</sup> Mercado, Ruth., *op.cit.*, p. 22.



importante aportar el cómo dar solución a los problemas, ser más operacional sin perder de vista el fundamento.

Así es como el Consejo Técnico debe cumplir uno de sus principales objetivos, a través del trabajo colegiado y en equipo, al crear estrategias necesarias para optimizar el aprendizaje e innovar la enseñanza.

La riqueza intelectual y del manejo correcto del lenguaje, hará más productivas las sesiones de Consejo Técnico al contar con un nivel más elevado, con la finalidad de apoyar y asesorar a los alumnos en lo que más se les dificulte, exteriorizando las problemáticas reales que se vivencian en la escuela.

### 3.2. El compromiso ético en el proceso de gestión pedagógica.

Como se ha analizado hasta ahora, el sistema educativo ha de facilitar el perfeccionamiento de los profesores ligado a su puesto de trabajo. Los cursos que imparten contenidos generales y orientativos no son inútiles pero el docente necesita esquemas prácticos de actuación para abordar situaciones concretas reales, lo que no equivale de ninguna manera, a recetas terminadas.

*"La innovación y mejora de la calidad debe ser una exigencia moral profesional pero adecuadamente insertada en el marco de regulaciones laborales y profesionales".<sup>97</sup>*

De ahí que la actualización docente esté ligada con el compromiso ético, sin embargo, hay una marcada ausencia de este compromiso por parte de profesores y directivos que dejan de lado incluir en su formación profesional, la formación del espíritu educador, que transmite no sólo conocimientos y habilidades, sino también costumbres, valores, normas y hábitos que hacen ser al docente lo que en realidad es, o lo que día con día trata de ser, una persona íntegra capaz de tomar decisiones sobre la educación que se quiere para los niños y jóvenes.

Para ello el docente debe apostar por la humanización del ser, es decir, vigilar y comprender los valores humanos que "son los valores que expresan la esencia del hombre, a la vez que la van transformando y

---

<sup>97</sup> Ezpeleta, Justa., et.al., *op.cit.*, p. 93.

enriqueciendo históricamente con las grandes creaciones de la cultura, la civilización, la humanización, son en concreto, valores de la libertad, la paz, la igualdad, la justicia, el amor, la racionalidad".<sup>98</sup>

De manera que el docente tenga claro que además de transmitir contenidos programáticos, deja huella en sus alumnos a través de toda una carga cultural que trae a cuestas. La cultura va a ser determinante para dar una identidad a quienes la componen, especialmente en el lenguaje donde la manifestación es plena.

Precisamente, el docente tiene como instrumento el don de la palabra, que a la vez que es privilegiado, es peligroso, ya que se pueden transmitir subjetivismos y radicalismos que en ninguna manera coinciden con lo propiamente ético.

Con ello, no se niega lo cualitativo pues "lo externo es importante, pues es manifestación o fenómeno sensible (adquirido mediante los sentidos), pero tenemos que recordar que la acción externa brota desde lo interno de la persona; por lo mismo, la cultura también está presente en lo interno, en la forma de conocer, de relacionar los conocimientos, también lo está en lo sentimientos...y esto se va a manifestar de un modo singular en el lenguaje".<sup>99</sup>

En definitiva, para que los profesores y directivos puedan proyectar de una manera sistemática y objetiva dichos valores humanos es necesario conciliarlos con los valores éticos que "son los valores del hombre como persona. Su eje es el *ethos*, la morada interior del ser humano, su carácter o modo de ser".<sup>100</sup>

Como educadores, los docentes deben cambiar esa actitud apática o indiferente que muestran ante las problemáticas que se gestan en la escuela (deserción escolar, falta de interés, ausencia de creatividad), es decir, dejar aflorar sus valores como persona y como profesional donde se puedan "abrir alternativas y con ellas contradicciones las opciones encontradas, el desgarramiento interior, la condición conflictiva propia de la naturaleza".<sup>101</sup>

---

<sup>98</sup> González, Juliana., et al., *Los valores humanos en México.*, p. 37.

<sup>99</sup> Berumen de los Santos, Nora María., et al., *Ética del ejercicio profesional.*, p. 75.

<sup>100</sup> González, Juliana., et al., *op.cit.*, p. 40.

<sup>101</sup> González, Juliana., *Ética y libertad.*, p. 301.

No se trata de emitir los valores a niños y jóvenes, a través de conceptuar lo que es cada uno de los antes mencionados, sino de vivenciarlos para que puedan introyectarlos, para ello es menester hacer todo un análisis de lo que el Sistema Educativo pretende transmitir a la vez de cómo hacerlo por parte de los profesores.

En este sentido la gestión pedagógica estará en tomar decisiones acerca de lo que se va a proyectar a los niños de acuerdo a lo ético que es:

*"forma eminente de vinculación interhumana y de proyección a la universalidad. Es necesario reconocer la esencia individual y a la vez social de la ética,...que asuma la integración dialéctica de lo particular, y lo universal"*<sup>102</sup>

Que es en realidad lo que es mejor para todos, aunque hace entrar en conflicto. Si bien se puede restar un grado de conflicto al discutirlo dentro del Consejo Técnico Escolar, definiendo cuáles son los valores que pueden predominar en una institución, además de tomar en cuenta la edad, en el caso de la educación secundaria, por ejemplo, serían la injusticia, la igualdad de derechos, el respeto de la dignidad de los seres humanos, la amistad, la lealtad, y por supuesto, la libertad.

Para ello hay que darle significado a cada uno, no quedarse sólo con el concepto, a través de experiencias de los propios alumnos al comentar un acto de injusticia, por ejemplo, que ellos hayan vivenciado; hacer un debate entre niños y niñas acerca de la igualdad de derechos; invitarlos a realizar su propia jerarquía de valores. Se trata que en el Consejo Técnico se discutan dichos valores, a través del intercambio de experiencias de los docentes con sus grupos, llegando a una conclusión y tratamiento de los mismos en todas las asignaturas, y lo más importante el ejemplo del docente.

No se puede imponer, para ello como docentes se debe de propiciar, entre los alumnos, un ambiente de confianza y de apertura para que se dialogue sobre los valores, para que los examinen, los analicen y los critiquen. Hay que favorecer los encuentros de los alumnos con sus padres, maestros, amigos, compañeros y otras personas que puedan ayudarle a fundamentar su criterio para decidir y juzgar con

---

<sup>102</sup> González, Juliana., et.al., *op.cit.*, p. 40.

inteligencia y honestidad, a final de cuentas el adolescente será encauzado a buscar su propia autonomía.

En pocas palabras, se trata de construir un discurso que incluya los valores que marca el Sistema Educativo Nacional como la comunidad a la que pertenece la institución escolar.

Nada se torna fácil, y sí lo es, no es duradero y trascendente, ya que a través del conflicto se llega a la reflexión de las dificultades existentes no sólo de la Unidad Escolar, sino de lo que se llega a presenciar como seres humanos.

Por medio de los actos, tanto de alumnos y alumnas, que transmiten los docentes contribuyen a la formación de los mismos en un ámbito ético, que no se debe separar del ámbito meramente académico, que es "...el ámbito de la interioridad, de la conciencia y la vivencia, de la autenticidad..., el universo de la intención, la voluntad, la responsabilidad de la única forma de ser y responder, que sólo competen a la persona".<sup>103</sup>

Se trata de tomar en cuenta lo humano, lo sensible del ser, aunado a su sabiduría, donde el docente debe saber estar (hacer acto de presencia y permitir un despliegue comunicacional), saber ser (implica la libertad para crear) y saber proyectarse (a la inteligencia para la interpretación).

Ejercer la autoridad de educar responsablemente trabajando en equipo, haciendo propuestas viables, considerando al proyecto escolar, no como un requisito reglamentario, sino que se convierta en un significado a partir de la identidad que se construye continuamente sobre la visión institucional.

Para que esto pueda ser trascendencia, será necesario que cada docente conforme su ética profesional que se refiere al "...estudio de valores inherente al ejercicio de una profesión y que emanan de las relaciones que se establecen entre el profesionista y la sociedad".<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> *Idem.*

<sup>104</sup> Berumen de los Santos, Nora María., *op.cit.*, p. 132.

Simplemente se trata de reconocer al profesionista, en este caso, tanto directivos como profesores, como personas que buscan el bien común, lo cual hace realidad a partir de observar los valores éticos fundamentales del hombre, que se analizaban anteriormente.

De ahí que en el presente capítulo se insista sobre un verdadero compromiso ético que se incluya en la gestión escolar, como una de las dimensiones que afectan directamente a la escuela, donde los principales actores, cuerpo docente, son profesionistas que deben tener una fundamentación ética de sus actos.

Debe reconocer cada uno, aquellos actos que en sí mismos afecten a la Unidad Escolar, que atenten contra la dignidad humana y que no existe viabilidad alguna para su realización, que lo alejan de esa búsqueda del bien común.

Existen ciertos elementos reguladores de la vida profesional, que pueden ser factor de que muchos proyectos educativos se vengán abajo por no contar con una legitimidad del conocimiento para encauzar grupos o instituciones.

Uno de esos reguladores es el Estado, en el caso de México, "la ley reglamentaria de los artículos 4 y 5 constitucionales promulgada por don Manuel Ávila Camacho, el 30 de diciembre de 1944 exige títulos profesionales para el ejercicio de las profesiones".<sup>105</sup>

Si bien es un aspecto normativo, a veces hasta burocrático por todo el trámite que se tiene que realizar para obtener un título, así también como de la universidad o escuela de la cual se obtiene, es un problema actual de este país al ser una minoría las personas que se titulan, es llevado a cabo con la firme intención de poner en juego toda una ideología y el reconocimiento de ella para trascender y transmitirla de acuerdo a las necesidades de una institución escolar, de una comunidad, de un país.

Se debe de ver no sólo como la obtención de un título o de un grado académico, sino como un esfuerzo y el hecho de apostar un razonamiento que se aplique y sea objetivo, que aparte de docentes, sean

---

<sup>105</sup> *Ibidem.*, p. 135.

investigadores que hagan trascender lo que investigan, ya que de nada sirve construir investigación sino se aplica y se renueva.

Otro grupo que se ha insistido formar a lo largo esta tesis, es un gremio de docentes donde las organizaciones y escuelas o universidades referentes a lo educativo se valgan de todos los recursos de legislación, prensa, congresos, pero teniendo como prioridad la responsabilidad y por lo tanto el cumplimiento de los valores humanos, que llevan a un bien común de los alumnos y alumnas que cursan la educación básica.

Como parte del compromiso ético hay que destacar algunos valores que son indispensables para este ejercicio como lo es la justicia, la responsabilidad, la tolerancia, la honestidad y la constancia.

Se incluye la universalidad de los principios de la justicia como equidad: la libertad y la igualdad. Así como la particularidad específica de la educación como una de las esferas de justicia que tiene que ver con el reconocimiento tanto del poder enseñar, que legitima lo público y el deseo de saber que se legitima sólo por lo diferente.

Las responsabilidad como la obligación de asumir las consecuencias de nuestros actos y el prevenir aquellas condiciones que puedan afectar al docente o a las personas que tiene a su cargo.

El ser tolerante con todos los miembros de la Unidad Educativa, conlleva a respetar la idiosincrasia de cada uno para llegar a acuerdos que se hagan en función del bienestar de toda la institución escolar evitando escepticismos bajo una apertura de pensamiento.

La honestidad para reconocer las problemáticas que pueda resolver cada docente por su propia capacitación de los que están fuera de sus posibilidades, mismo valor que está relacionado con la preocupación de mantenerse actualizado en los nuevos avances y teorías de la profesión particular de cada profesor así como para la docencia.

Por ello, para que esto sea algo viable y se logre un compromiso ético hay que buscar respuestas para saber como llegar a él.

En principio de cuentas, desde la formación de docente hasta aquellos que se están actualizando, "se puede proponer la enseñanza de la ética como disciplina racional en el contexto más general de la formación del pensamiento crítico del futuro docente"<sup>106</sup>, aprender a reflexionar críticamente la propia práctica e indagar las complejas relaciones entre la teoría y la práctica, los discursos y las comunidades que los interpretan, es preguntarse porque lo específico de la ética es transversal.

Otro supuesto, sería "contribuir a la formación de la ciudadanía reflexiva en cada docente"<sup>107</sup>, referida a saber discriminar y comprender críticamente la diferencia entre principios universales, que incluye horizontes de valores relacionados con la diversidad de culturas, y los que se promueven a nivel local o por comunidad.

Por último, que se considere a " la docencia misma en virtud ciudadana, cómo se relaciona su ejercicio con la problemática de la justicia y el bien"<sup>108</sup>, centrado más que nada al bien común de alumnos y alumnas, además del grado de libertad y de apertura de pensamiento que se tenga en los educandos de acuerdo al grado de madurez de los mismos.

Hay mucha labor en este momento del compromiso ético dentro de la gestión pedagógica, sin embargo cada docente debe tener, antes que nada, bien definida su función y la responsabilidad que tiene al ejercerla.

Por ello es necesario que todos los docentes hagan conciencia y resalten cuáles son los valores que se ponen en juego dentro de la Unidad Escolar, como equipo docente, a la vez de determinar qué valores se deben inculcar como parte de la cultura en los alumnos y alumnas de acuerdo al contexto donde se desenvuelven, siempre y cuando se tome en cuenta a los valores universales y aquellos que se consideren propios de la región escolar.

---

<sup>106</sup> Guariglia, Osvaldo, et.al., Reflexión ética en educación y formación, p. 82.

<sup>107</sup> *Ibidem.*, p. 83.

<sup>108</sup> *Idem.*

En el caso de los docentes de la escuela secundaria técnica, "José Antonio Torres", rescatan que su compromiso ético está relacionado con "la responsabilidad, el cariño a mi trabajo que a la vez tiene una responsabilidad, cumplimiento y dedicación, ahinco, hacer frente a los problemas y amor a la profesión"

Otra observación está en función de "que cada año yo debo ser mejor como ser humano y debo seguirme superando más para poder llevar muy bien el nombre de MAESTRA"

Por lo tanto hay que conocer primero que nada, los valores humanos para dar paso al compromiso ético, mismo que debe incluirse como una observación específica dentro del proyecto pedagógico escolar.

### 3.3. La operacionalización del proyecto escolar.

En todos los ámbitos de la vida se tiene proyectos a corto, mediano y largo plazo, sin embargo la mayoría de ellos no se ponen en práctica, sólo se quedan, hasta eso, bien fundamentados, pero aquí no es sólo la intención no es lo que cuenta, sino que en verdad se lleven a cabo.

"Un proyecto implica...una idea acerca de la meta que se quiere alcanzar y los caminos a seguir para lograrlo".<sup>109</sup>

La clave está en verdaderamente lograrlo, y desafortunadamente un ejemplo muy claro se tiene en el ámbito de la Educación Básica. En la actualidad, a partir del ciclo escolar 2001-2002, se incluyó y se distribuyó información, dentro de los TGA (Talleres Generales de Actualización), acerca del proyecto escolar para dar respuestas a las problemáticas escolares.

Sin embargo, esa información por lo general no se ha expuesto en todas las instituciones. Principalmente, se distribuye en la supervisión escolar, misma que lo hace llegar a los directores de cada escuela.

\* Cuestionario de gestión educativa, pregunta 8, Profesor Alejandro Rosales Jaramillo.

\*\* Cuestionario de gestión educativa, pregunta 8, Maestra Edith Mendoza García.

<sup>109</sup> Alfiz, Irene., *op.cit.*, p.113.



Inclusive, se le ha visto como un requisito burocrático que toca organizar a los directivos de las unidades escolares, esto es preocupante, tomarlo como una obligación.

Un proyecto escolar se debe construir entre todo el colectivo docente, en pocas palabras es un proceso de construcción, no de un sólo día, sino de todo un año de trabajo además de la consideración de los ciclos escolares anteriores, de ahí algo muy importante que debe contener un proyecto de esa índole: objetividad y viabilidad.

Aquí tiene que ver en demasía el delegar funciones y el análisis reflexivo de todos los profesores y directivos acerca de las problemáticas escolares. No se trata de llenar formatos y de realizar grandes proyectos, que "se adaptan mal a la especificidad de situaciones culturales y escolares particulares porque son concebidas desde fuera de las necesidades concretas de la práctica".<sup>110</sup>

Para ello es menester, más que una serie de pasos, que no cubren las necesidades de la escuela, dar a conocer algunos criterios de orientación de carácter epistemológico, metodológico y axiológico. El carácter epistemológico tiene que ver con darle una formación y significado a los conocimientos adquiridos y los medios por los cuales el alumno puede pasar de un nivel inferior a otro más alto, por ejemplo una forma de enriquecer el lenguaje es el tener una buena ortografía, Margarita Gómez Palacio en la presentación de un libro, mencionaba una solución muy burda pero objetiva y funcional, como el hecho de que el profesor revise un escrito, y haga saber que hay tres o más errores sin decir cuáles, creando en el alumno inquietud y que sea más cauteloso al equivocarse y buscar las palabras correctas.

El carácter metodológico, centrado en la innovación al contar con un proyecto o diagnóstico de referencia sobre las insuficiencias de la práctica vigente, clarificación de ideales, mecanismos de evaluación, concepciones que se tienen respecto a los implicados y de lo que comprende la misma práctica, recursos y gestión de la innovación, para determinar las estrategias de cómo poner en marcha el proyecto escolar.

---

<sup>110</sup> Ezpeleta, Justa., et al., *op.cit.*, p. 88.

El carácter axiológico tiene que ver precisamente en definir los valores predominantes dentro de cada institución escolar y tratar de jerarquizarlos para que sean vivenciados y ejemplificados por los propios alumnos, y que se les guíe para hacer su propio juicio de valor.

Dichos criterios para el diseño, operacionalización, seguimiento y evaluación del proyecto escolar en la educación secundaria técnica, con el firme propósito de fomentar la reflexión individual y el análisis colectivo en torno a la realidad problemática y prospectiva desde el contexto escolar de cada Unidad Educativa.

La gestión pedagógica deviene de las políticas globalizadoras, específicamente de la modernización del Sistema Educativo Nacional, pasando por un análisis exhaustivo de dimensiones organizacionales presentes en las Unidades Escolares y por el soporte técnico-metodológico de la investigación participante.

Por lo tanto, el proyecto escolar es una estrategia metodológica, al abrir caminos para la concreción de las demandas sociales a la educación y su satisfacción desde una perspectiva integradora y con un enfoque meramente participativo e incluyente.

En primer lugar, se deben contemplar los propósitos educativos desde los cuales se debe construir el proyecto. Para ello es necesario analizar las bases filosóficas en que está planteada la educación básica mexicana, que se encuentra en el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de la Ley General de Educación.

Entre los principales criterios están el que la educación "se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Además:

- a) Será democrático, considerando a la democracia...como un sistema fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo...
- b) Contribuirá a la mejor convivencia humana...a fin de robustecer en el educando..., la convicción del interés general de la sociedad, cuanto el cuidado que ponga en sustentar los ideales de

fraternidad e igualdad de derechos a todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos".<sup>111</sup>

Precisamente de estos criterios parte el proyecto escolar para su diseño, operación, seguimiento y evaluación, específicamente de la escuela secundaria técnica, además de elementos muy importantes de la Ley General de Educación, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993, como los educandos y educadores, autoridades educativas, los planes, métodos y materiales educativos, las instituciones educativas del Estado y de sus organismos descentralizados, que coincide con la Modernización Educativa en el Sistema Educativo Nacional, donde se sientan las bases para un nuevo modelo de gestión educativa, promoviendo la participación social, la democracia, la equidad y la igualdad de oportunidades, y el también considerar a la persona como un ser crítico en constante transformación y responsable de su propia construcción de conocimiento.

A partir de estas bases, y de la organización y gestión en las instituciones educativas, el proyecto escolar se convierte en un instrumento para lograr estos propósitos de una manera organizativo-formativa, desde la cual cada escuela define sus metas y define sus compromisos de todos los miembros que conforman la Unidad Escolar.

Por supuesto, una gran responsabilidad ante esto, la tendrán supervisores y directivos considerados como elementos de transformación escolar, convirtiéndose en principales intermediarios de las funciones asentadas en los planes y programas, y de lo que ocurre en la institución con el cuerpo docente y la capacidad para tomar decisiones de manera colegiada, desde una perspectiva pedagógico-administrativa, que respondan a toda la comunidad escolar.

Para concretar todo lo expuesto durante esta tesis, para el logro de una cultura en gestión pedagógica participativa dentro del Consejo Técnico Escolar en educación secundaria técnica, es necesario adoptar como estrategia metodológica al proyecto escolar como:

---

<sup>111</sup> Se retoma el criterio principal de la Educación del artículo tercero de la fracción II, además como elemento de suma importancia de los incisos a y c. *Ley de Profesiones (Legislación en Materia de Educación y Profesiones)*, p. 1 y 2.

"Una alternativa democrática para la autogestión educativa, inserta y contextualizada en cada plantel educativo y su zona de influencia, que tiene como propósito primordial innovar las prácticas escolares hacia formas más justas, equitativas y participativas; tendientes a elevar la calidad de la educación y optimar el aprovechamiento escolar.

Un proceso de investigación participativa que pretende superar las individualidades e integrar a todos los actores escolares en un colectivo inserto en un proceso de autoformación y actualización permanente, a partir del análisis de las prácticas y dimensiones presentes en los planteles; de tal manera que facilita la construcción y apropiación colectiva de elementos teóricos y de las herramientas metodológicas necesarias para la innovación.

Un instrumento para la planeación a largo, mediano y corto plazo, ya que en él se concretan las estrategias de innovación del plantel educativo, a partir de transformar la cultura escolar; en consecuencia deviene documento rector de la práctica escolar, rebasando con amplitud el Plan Anual de Trabajo".<sup>112</sup>

Para el logro y conformación de este proyecto es necesario aprehender los propósitos educativos nacionales y de la unidad misma, de ahí el promover una cultura entre el Consejo Técnico Escolar, una cultura de apropiación.

Por ello, se plantean ciertas características que tienen que ver con el conocimiento que deben tener tanto directivos como docentes acerca del proyecto escolar.

Entre ellas está en que debe ser:

*Democrático*, al proponer alternativas que se realicen de manera colegiada y equitativa para la construcción de estructuras participativas.

---

<sup>112</sup> Pozner de Weinberg, Pilar, et al., op.cit., p. 400.

*Reflexivo*, tomando en cuenta la discusión y el análisis entre el cuerpo docente acerca de su experiencia, de la construcción misma del proyecto y la construcción de conocimiento para prever o resolver problemas.

*Autónomo*, al definir cada unidad sus propias políticas educativas.

*Organizador*, cuando se delegan funciones así como en la toma de decisiones y del trabajo en equipo.

*Sistemático*, al promover una metodología para la investigación y la innovación de la práctica educativa en relación a los propósitos planteados.

*Pedagógico*, apostando por la calidad educativa, así como por el aprendizaje significativo y su transmisión a partir de la evaluación de su aplicación.

*Generador*, al partir de alternativas de solución locales que puedan ser implantadas a nivel nacional.

*Innovador*, donde se pone en juego la creatividad y la interiorización de la gestión pedagógica.

*Holístico*, al incorporar toda una cultura y la normatividad del Sistema Educativo Nacional.

*Auténtico*, a razón de ser objetivo de acuerdo a lo asentado en la legislación educativa y del contexto educativo de cada institución.

*Evaluable*, bajo una vigilancia constante y meticulosa mediante la crítica constructiva.

*Flexible*, al poder realizar ajustes de acuerdo a lo que se está viviendo.

A partir del conocimiento previo de estos fundamentos, la conformación de un marco teórico, es imprescindible construir un proyecto escolar que se base en un diagnóstico situacional.

El *diagnóstico* parte del análisis de la situación de la escuela, identificando las problemáticas principales, así como sus causas en relación al proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del aula, en materia de enseñanza; de la organización y administración de la escuela haciendo especial énfasis en la acción colectiva y en otras formas de colaboración como el binomio escuela-familia.

Se debe tener la idea de una diagnóstico compartido que "implica tener en cuenta que las miradas son diferentes de acuerdo con el lugar organizacional y los intereses de cada uno, y sostener que la construcción de una visión redundará en miradas más objetivas... y en una comprensión más cabal de la situación".<sup>113</sup>

En realidad es indagar con los actores principales que conforman la Unidad Escolar, como lo son los directivos, profesores, alumnos y padres de familia, aquella información que dé cuenta de las problemáticas escolares a fin de analizarlas y derivar conclusiones, para posteriormente, construir de manera colegiada, un conjunto de estrategias y actividades fundamentadas y coherentes, en relación a los propósitos y enfoques en que se sustenta el proyecto.

Esto incluye dar una explicación de la situación del estado actual de la escuela que contemple la información obtenida; la organización de los colectivos; análisis del ciclo escolar anterior, así como de los proyectos llevados a cabo y de los que no se aplicaron, además de sus causas y consecuencias; el diseño del informe en cuanto a su estructura y posteriormente la redacción del informe.

Precisamente, para que esto sea objetivo, el cuerpo docente, debe considerar prioritario como uno de los problemas que se tienen para la construcción del proyecto, es gestionar sobre metodologías de investigación con apoyo de los docentes, que estén familiarizados o conozcan acerca de la investigación participativa, o de lo contrario consultar a un investigador del sector educativo, así como de preverse de bibliografía actual acerca de las temáticas problema, para poder formular supuestos, a través del trabajo colegiado.

---

<sup>113</sup> Alfiz, Irene, *op.cit.*, p. 133.

Debe ser por lo tanto una visión prospectiva, en la cual se manejen los tiempos en que se revisará el proyecto a partir de su elaboración, en el planteamiento de las posibles alternativas de solución. En realidad es la columna vertebral de todo el proyecto.

El diseño del proyecto formará parte de la planeación, que no sólo compete al cuerpo directivo sino que incluye a todos los profesores con el firme propósito de generar ideas innovadoras de todos los actores que conforman el equipo docente, así como del compromiso ético de cada uno y su vinculación como parte de una cultura.

Como primera instancia es pertinente realizar una jerarquización de los problemas, dando respuesta a lo importante y no a los aspectos exclusivamente burocráticos, es decir, que los directivos tengan plena comunicación con todo el cuerpo docente organizándose en academias por materia o por área, reuniéndose mes con mes con el Consejo Técnico, y las juntas que se sostienen los directivos en otras escuelas con supervisores y coordinadores.

Hay que tomar en cuenta, para operacionalizar el proyecto, el contar con los recursos y apoyos necesarios, esto es sumamente importante, pues hay que sujetarse a las condiciones del plantel, no es conformismo, pues hay que buscar alternativas para cubrir de manera satisfactoria esos recursos, incluso tiene que recurrirse el apoyo de los padres de familia cuando así se requiera, por ello debe ser un proyecto diseñado respecto a la realidad.

Precisamente es revisar en un constante que las alternativas de solución sean viables, es decir, que se acerquen a la realidad y que estén al alcance de las posibilidades y capacidades del cuerpo docente, no se trata de ninguna manera de construir un proyecto lleno de tecnicismos, se trata que todos los actores que participan lo entiendan, y de que se realice una revisión de pertinencia entre lo planteado en teoría y los procedimientos para dar solución.

Es un elemento metodológico abierto a realizar los ajustes correspondientes de acuerdo a las problemáticas que se vayan presentando o simplemente que alguna estrategia de solución no haya sido la adecuada, para ello se deberán realizar informes mensuales para tener resultados fidedignos, y que no se dejen situaciones al viento. Por lo que va a ser necesario apoyarse de un cronograma de

actividades donde se den tiempos aproximados sin llegar a fechas determinadas, ya que la poca flexibilidad puede provocar que todo el proyecto se venga abajo.

Prácticamente, la *operacionalización y seguimiento del proyecto* es cuando éste se pone en marcha, mediante una observación participante de todos los actores de la comunidad escolar y de la puesta en práctica del compromiso ético, y la responsabilidad para la Unidad Escolar.

El liderazgo de los directivos así como de la organización del cuerpo docente, será determinante para llevar el proyecto escolar a cabo. Los equipos de trabajo deberán de conformarse de acuerdo al área de estudio de cada docente (academias), o a la participación que tengan algunos representantes dentro del Consejo Técnico Escolar. Aquí se tomará mucho en cuenta el grado de comunicación y el saber delegar funciones que permitan evaluar las acciones realizadas, reconociendo sobre la marcha los éxitos obtenidos así como los obstáculos que se han encontrado, de manera que se logre una retroalimentación para los ajustes que sean necesarios y concreción en informes de seguimiento de cada actividad planteada.

Una parte imprescindible, y que debe ser llevada durante la preparación, el diagnóstico, el diseño así como la operacionalización del proyecto escolar, es la evaluación.

En ella se realizan constantemente juicios de valor en relación a vigilar que todo lo propuesto se lleve a cabo y no se escatime en hacerlo, para ir detectando qué medidas se deben seguir para la pronta resolución a las problemáticas y el grado de significación que tenga para cada uno de los actores, sean alumnos, padres de familia, profesores y directivos.

Para ello hay que construir indicadores de evaluación en las plenarios organizadas, de manera que cada quien se tome en serio su papel, a través de la organización, de la constancia, de la coherencia, del seguimiento de los criterios planeados, así como de la trascendencia de la institución escolar.

Todo ello va centrado a elevar la calidad de la educación y de mejorar el aprovechamiento escolar de los alumnos, de tal manera que esté sea significativo, y que se aplique a la vida diaria del educando y la conformación de su propia cultura.



Por lo tanto, "cada proyecto escolar es único. En tanto responda a necesidades y problemáticas específicas, es muy difícil que un proyecto sea útil para varias escuelas, conservando exactamente el mismo contenido"<sup>114</sup>, incluso es algo que tiene que renovarse constantemente al hacer los ajustes durante su operacionalización, así como cada ciclo escolar.

Por ello es recomendable diseñar para cada escuela, en este caso, secundaria técnica, un proyecto estructural que incluya a los principales elementos de la triada, como son la formación docente, la institución escolar y la gestión educativa, que conforma al Consejo Técnico Escolar, quien en realidad debe darle forma con el apoyo de las autoridades educativas, docentes, alumnos y padres de familia.

Prácticamente es dar un nuevo significado a la cultura escolar a partir de ciertas políticas gubernamentales donde la educación está siendo entendida no solamente como una exigencia para el ejercicio de la ciudadanía, sino también como necesidad estratégica de los países en la promoción del desempeño social y económico de la población, condición indispensable para obtener éxito en el nuevo orden de la competencia internacional a partir del dominio de contenidos y en el desarrollo de habilidades cognitivas y de capacidades sociales.

Para ello hay que fijarse propósitos que hagan óptimo el aprendizaje en los alumnos, a partir de una educación de calidad, entendida esta última como ofrecer al alumnado un aprendizaje basado en situaciones concretas y reales con personal docente altamente calificado que tenga como finalidad, con ayuda de las autoridades administrativas, la autonomía de los estudiantes para poder enfrentar la vida resolviendo por sí mismos situaciones que se les presentan, emitir juicios de valor y enriquecer día a día el intelecto por iniciativa propia.

De ahí que la visión sea crear un proyecto estructural y sistemático basado en la participación de todos los actores de la institución de manera colegiada para un óptimo aprendizaje, con la firme misión de que dichos participantes, directivos, docentes, padres de familia y alumnos, se adjudiquen responsablemente su intervención en la gestión educativa a partir del cumplimiento de las actividades que les toque desempeñar, pero hay que definir de manera conjunta las actividades que realizará cada

---

<sup>114</sup> Ramírez, Raymundo Rodolfo., *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela.*, p. 24.

uno para posteriormente aprovechar las reuniones de Consejo Técnico Escolar para determinar los aciertos, fracasos y deficiencias que se van teniendo a lo largo del ciclo escolar.

Dichas actividades y estrategias tienen que presentarse en tres ámbitos de la institución: en el aula, en la organización escolar y en la comunidad en general.

En el aula, le correspondería al responsable de grupo innovar y actualizar sus estrategias de enseñanza con apego a la realidad y con situaciones que el alumno vivencie, dándole no una definición sino un significado a los contenidos, no olvidando la horizontalidad y verticalidad de los mismos; poner a los alumnos en situaciones de conflicto para emitir juicios de valor y regresar un poco al recurso de las prácticas escolares para dar mayor credibilidad.

En lo que toca a la organización escolar, sentar las bases de un reglamento interior escolar, donde se definan las normas de la escuela para con los alumnos, padres de familia, docentes, administrativos y directivos, al igual que la conformación del proyecto escolar con tiempos preestablecidos; al igual una evaluación cualitativa y cuantitativa constante; la planeación de una estructura colegiada y la responsabilidad institucional e individual.

Por último, a la comunidad que está conformada por los padres de familia y externos, se les deberá convocar a actividades que les involucren en la atención de los educandos por parte de la familia así como la creación de actividades extraescolares como escuela para padres, el fomento lector, superación personal y actividades recreativas que tengan que ver con diversión y con el acrecentamiento de la cultura, no sólo del alumnado sino de todos los participantes.

La gestión pedagógica participativa, junto con el proyecto escolar han sido hasta el momento desconocidos por parte de las escuelas, aunque en el caso de la escuela secundaria desde la cual ha sido planteada la presente tesis, dan muestra de su seguimiento, sin embargo hace falta que el cuerpo docente encuentre un mayor significado para llegar, hasta lograr lo que se apuesta en esta investigación: una cultura de gestión pedagógica participativa por parte de todos los agentes de la Unidad Escolar.

## CONCLUSIONES

La descentralización de la educación, es en estos tiempos un tema polémico debido a los intereses políticos de aquellos representantes que gobiernan este país. Sin embargo hay temas que también son de igual importancia y a través de los cuales se podría dar una pronta solución a graves problemas educativos: bajo aprovechamiento escolar, de reprobación y deserción de los alumnos así como de la desigualdad de los resultados educativos que tiene que ver con la justicia y la equidad entre alumnos y alumnas al transmitirles conocimiento.

Específicamente, la educación secundaria técnica, es un sector que es sumamente interesante desde la perspectiva que se vea. Una de ellas es la edad del escolar. La pubertad y la adolescencia es una etapa de transición para todo ser humano, y por lo mismo es frecuente observar en los jóvenes la formación de una conciencia de solidaridad, que se justifica por la existencia de grupo permanentes, el tener iniciativa para organizar excursiones, el apostar puntos de calificación entre maestros y alumnos, organizar convivios, actos cívicos y encuentros deportivos. Puede sonar como algo cotidiano, sin embargo, puede ser un punto clave y de aprendizaje para cualquier docente que labora en una institución secundaria, hacia una apertura de pensamiento para participar en el trabajo colegiado.

Otro punto de suma importancia es la variedad de profesionistas, no precisamente con carreras afines a la educación, que forman parte del sector docente. De ahí que la formación docente va a ser un proceso interminable, que va a tener un antes, a través del estudio de una licenciatura en educación o una carrera afín, y a un después, al pactar una actualización constante.

Bajo esta perspectiva, los docentes son los principales agentes de transformación del acto educativo, al formarse un sentido crítico; firmeza en sus decisiones, dispuestos a participar en el trabajo colegiado; humilde al tener una apertura de pensamiento y no quedarse con actitudes ideologizadas; con una identidad que englobe toda una dialéctica a partir de lo aplicado y lo posible; investigador; reflexivo sobre su propia práctica, portador de un discurso formado a partir de una vasta cultura; analista y cronista de la institución donde labora; y un proponente de estrategias viables, para la resolución de las problemáticas de la Unidad Escolar.

De ninguna manera es fácil ser docente sobre todo cuando no se tienen conocimientos pedagógicos, de ahí que en esta tesis se revalore el trabajo de los docentes, así como de la seriedad que tiene el ocupar este puesto.

La actualización docente, será en este sentido, para dar continuidad a una formación profesional y aun más porque se enriquece con conocimientos más elevados y repensados por medio bibliografía actual y clásica, las reflexiones en plenarias sobre las experiencias laborales así como el apego a la investigación a través de cursos, seminarios, posgrados e información que ofrece la tecnología por fibra óptica y por vía Internet.

Se debe recalcar que el nivel de las universidades, tecnológicas que ofrezcan licenciaturas afines a la docencia, debieran llevar desde un inicio prácticas en las que se enfrente a los futuros docentes a la realidad educativa, de lo contrario al salir al ámbito laboral, se encuentran con contextos distintos a los que pertenecen.

También será menester que en la curricula, en el caso de la carrera de Pedagogía se proponga como materia obligatoria la Administración Educativa para analizar los propósitos de la gestión pedagógica participativa, como una opción para la trascendencia del acto educativo de manera que sea significativo para todos los que conforman la institución escolar.

La educación secundaria técnica, tiene como docentes un sin número de profesionistas que no son afines a la educación, y que no tienen en absoluto conocimientos pedagógicos para transmitir conocimiento, sin embargo es necesario que se actualicen en el campo de su disciplina a la vez que de manera colegiada, en las reuniones del Consejo Técnico, se forme un espíritu educador para dilucidar ante sus alumnos un conocimiento significativo.

Por su parte, el director debe adoptar el papel de gestor y de líder que descentralice poderes y responsabilidades, que ponga en juego las relaciones de poder a fin de hacer entrar en su cuerpo docente en conflicto referido a cómo resolver y jerarquizar las problemáticas de la Unidad Escolar. Debe participar como líder y ser motivador para que se actualice su equipo docente a partir de la actualización del cuerpo directivo.

Hay ciertos elementos, que son en la vida diaria mencionados por aquellos actores pertenecientes al magisterio, como es el caso de la institución. Para laborar en ella, específicamente, en una institución educativa hay que tener claro que es una parte de la cultura y un agente socializador donde éste presente todo un sistema de valores, ideales y normas legitimadas que son transmitidas en forma sistemática. Es en pocas palabras asignar una esencia a la cual se tiene derecho, que a final de cuentas es un deber ser.

La institución educativa es una instancia social que comparte intereses y acciones con otras instituciones, la misma suele dividirse en instituciones internas, o lo que sería lo mismo aquellas experiencias que se puedan intercambiar a través de técnicas institucionales que se apliquen en clase, en el trabajo colegiado o en el propio Consejo Técnico, y las instituciones externas son aquellas estructuras pedagógicas exteriores a la unidad escolar, pero que trae consigo los propósitos generales de la educación, como son los programas, reglamentos, supervisiones, etc.

A partir de ello, hay que tratar de conciliar las contradicciones que se dan entre las instituciones internas y externas, de tal manera de que se les enfrente con un amplio criterio y tolerancia. Al igual que las críticas personales que se sostienen dentro del Consejo Técnico y de la comunidad escolar.

Surge la necesidad de conocer a la gestión pedagógica participativa como una propuesta que articule y forma parte de la tríada conceptual (formación docente, institución y gestión), que da vida al Consejo Técnico Escolar, ya que dota de elementos estratégicos para el pleno conocimiento de la Unidad Escolar a partir de la realidad educativa de una manera organizada y jerarquizada de las problemáticas educativas que se presentan, haciendo un análisis exhaustivo y colegiado entre los principales agentes que conforman a la institución: alumnos y docentes.

Dentro de la misma gestión, se deben construir propuestas viables para la resolución de las problemáticas a partir del liderazgo del cuerpo directivo así como la toma de decisiones y el cumplimiento de lo delegado, en relación al compromiso ético que cada uno de los profesionistas que laboran en la escuela secundaria técnica, así como en otras instituciones educativas, tiene para con la sociedad, además de la evaluación constante de las interrelaciones y los resultados de un todo relación, en conjunto dan la verdadera esencia a la Unidad Escolar.

La instancia educativa, con el pasar de los años se ha contextualizado entre lo pedagógico y lo administrativo, pero de una manera paralela por ello se apuesta por la construcción colectiva, es decir, lo administrativo no es sólo contemplar circulares o documentación que hay que entregar a supervisión sino que es organizar y delegar funciones en torno al cómo transmitir conocimiento significativo a alumnos y alumnas para evitar la deserción y la reprobación escolar, así como detectar problemas de aprendizaje.

Aquí se pone en juego la creatividad y el grado de participación, y la comunicación que se tenga en el equipo pedagógico tratando de atender las diferencias que existen entre ellos a partir de un criterio amplio, ético, objetivo y tolerante. Hay que iniciar con la voluntad de unos cuantos, de participar en la reconciliación de estos dos elementos y a su plena comprensión.

No se puede apostar de ninguna manera por lo instituido o por lo instituyente; lo instituido es la esencia de lo que se debe ser y está planeado dentro del Sistema Educativo, y lo instituyente es la creatividad de organizar a la escuela a partir de la innovación y de tener una prospectiva, misma que se opera a partir de la construcción del proyecto escolar.

Hay que dilucidar que el proyecto escolar es un elemento metodológico de la gestión pedagógica participativa que lleva como fin analizar el contexto y situación de la institución escolar a partir de estrategias viables, incluyentes, es decir, que tomen en cuenta la opinión de todos los agentes que participan dentro de ella, con la finalidad de innovar la praxis educativa de manera equitativa, tolerante y justa para optimizar la construcción de cultura y de conocimiento significativo con los alumnos y alumnas.

Para ello hay que analizar constantemente las prácticas e intercambiar experiencias en los colectivos de manera que se aprenda el contexto educativo en el que se mueve la Unidad Escolar.

Por lo tanto, se han planteado puntos estratégicos que tienen que ver con el propio conocimiento de parte de los docentes, incluyendo directivos y profesores, acerca de la formación docente; de la institución escolar como parte imprescindible de la cultura; el análisis de la gestión educativa; la comprensión y diferenciación entre lo instituido y lo instituyente; la formación del Consejo Técnico

Escolar como disputa entre la realidad educativa y la burocracia pedagógica; la ruptura del paralelismo entre lo pedagógico y lo administrativo; la renovación de esquemas intelectuales del sector directivo y docente; así como el análisis de los valores humanos y éticos que el docente interioriza a partir de la conducción conflictiva con la que se encuentra día con día: la realidad educativa.

Dicha investigación es enriquecedora e interesante, ya que la teoría y la práctica en realidad tratan de superarse una a la otra, pero toca precisamente a los pedagogos, en especial, encontrarles un equilibrio.

La gestión y, en particular, el trabajo del Consejo Técnico Escolar, es una propuesta en verdad innovadora, sin embargo se debe empezar por involucrar, no nada más a los directivos o autoridades educativas, sino a toda la comunidad escolar para unificar lo que persigue cada institución, de lo contrario se toma como una falta de comunicación donde cada quien desempeña su papel como lo entiende, sin un análisis exhaustivo y colegiado.

En realidad, es por ahí el mayor problema aunado a la apatía y falta de compromiso, sin embargo en las escuelas secundarias técnicas se está haciendo un esfuerzo por mejorar a la escuela de acuerdo a sus necesidades más próximas y hay el interés de ir hacia una cultura en gestión escolar dentro del Consejo Técnico, que está en proceso y los progresos son objetivos, aunque existen deficiencias aún, de ahí que está hipótesis sea aprobada y en verdad viable.

Esta tesis aporta el conocer las vivencias y principales problemas de éste nivel, educación secundaria técnica, en el municipio de Ecatepec, Estado de México, a partir de una argumentación de la Unidad Escolar, dando una propuesta que responda al cómo poder lograr los objetivos de la actualización docente, la construcción de un compromiso ético así como la operacionalización del proyecto escolar para poder apropiarse de una cultura en gestión educativa.

En definitiva, el ámbito educativo requiere de personal altamente calificado, dispuesto a enriquecer el intelecto para poder compartir su sabiduría y dar respuestas, ya no sólo al por qué sino al cómo resolver las situaciones problema que se presentan día a día en el Sistema Educativo Mexicano.

## FUENTES DE CONSULTA

### BIBLIOGRAFÍA

- Alamis, Antonio., El saber hacer en la profesión docente., Editorial Trillas., México, 2001.
- Alfiz, Irene., El proyecto educativo institucional. Propuestas para un diseño colectivo., Editorial Aique., Argentina, 1998.
- Basave Fernández Del Valle, Agustín., Tratado de filosofía. Amor a la sabiduría como propedéutica de la salvación., Editorial Limusa, Noriega Editores, México, 1995.
- Berumen De Los Santos, Nora María, et.al., Ética del Ejercicio Profesional., Editorual CECSA, Universidad Autónoma de Nuevo León, México, 2001.
- Butelman, Ida., Pensando las instituciones., Editorial Paidos, México, 1996.
- Cassirer, Ernest., Las ciencias de la cultura., Editorial Fondo de Cultura Económica., México, 1963.
- Consejos técnicos. Dirección General de Educación Básica, México, 2003.
- Cullen, Carlos., Crítica de las razones de educar., Editorial Paidos, Cuestiones de Educación, México, 1997.
- Elizondo Huerta, Aurora (Coord.), La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar., Editorial Paidos Mexicana, México, 2001.
- Ezpeleta, Justa, et.al., La gestión pedagógica de la escuela., UNESCO, México, 2000.
- Foucault, Michel., Estética, ética y hermenéutica., Editorial Paidos., México-Barcelona, 1999.
- Foucault, Michel., Microfísica del poder., Editorial Piqueta., Madrid, 1979.
- González, Juliana, et.al., Los valores humanos en México., Siglo XXI Editores, UNAM, México, 1997.
- González, Juliana., Ética y libertad., Editorial Fondo de Cultura Económica, UNAM, México, 1997.
- Grazman, Raquel., La docencia, entre el autoritarismo y la igualdad., Editorial El caballito, Biblioteca Pedagógica, México, 1986.
- Imbermon, Francisco., La formación del profesorado., Editorial Paidos., Barcelona, España, 1997.
- Lapassade, Georges., Grupos, organizaciones e instituciones., Editorial Gedisa., España, 1999.
- Ley de Profesiones (Legislación en Materia de educación y Profesiones). Editorial PAC., México, 2001.
- Lourau, Rene., El análisis institucional., Amarrortu Editores, Buenos Aires, 1988.
- Manteca Aguirre, Esteban., Gestión escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio., Unidad Pedagógica Nacional, Secretaría de Educación Pública, México, 2001.



- Mercado, Ruth., *Formar para la docencia en educación normal.*, Cuadernos para la actualización del maestro, Secretaría de Educación Pública, México, 1997.
- Moreno Fernández, Xóchitl Leticia., *La gestión como quehacer escolar. Antología Complementaria.*, Unidad Pedagógica Nacional, 1995.
- Namo De Mello, Guiomar., *Nuevas propuestas para la gestión educativa.*, Secretaría de Educación Pública, México, 1998.
- Palacios, Jesús., *La cuestión escolar.*, Editorial Fontamara., México, 1999.
- Pozner De Weinberg., Pilar.et.al., *Antología de Gestión Educativa.*, Secretaría de Educación Pública, México, 2001.
- Pulpeiro, Sylvia., *Ser directivo. ¿Privilegio o carga pesada?.*, Editorial El ateneo., Buenos Aires, 1997.
- Ramírez, Raymundo Rodolfo., *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela.*, Secretaría de Educación Pública, México, 1999.
- Richmond, P.G., *Introducción a Piaget.*, Editorial Fundamentos, Madrid, 1980.
- S/A., *Talleres Generales de Actualización 2003-2004.*, Departamento Regional de Educación Básica Ecatepec., México, 2003.

## HEMEROGRAFÍA

- Guillén Niemeyer, Benito., *Paedagogium. Revista Mexicana de Educación y Desarrollo.*, Editorial Progreso., México, Mayo-Junio 2002.
- Mejía Ramírez, Irene., *Educativa. Revista de la Secretaría. Cultura y Bienestar Social.*, Gobierno del Estado de México, Año 5, No. 10., Marzo-Junio, México, 1998.