LA PRÁCTICA EDUCATIVA

Lilia Antonio Pérez*

El Consejo Técnico: sus posibilidades en un contexto de innovación

El Consejo Técnico constituye uno de los espacios estratégicos para construir colectivamente una institucionalidad pedagógica en las escuelas, sin embargo, usualmente ha ocupado un lugar secundario dentro de las prioridades que los planteles educativos contemplan para su organización (Pastrana, 1999), debido al entramado de condiciones que se presentan tanto en las instituciones como fuera de ellas (Ezpeleta, 1991).

El presente escrito intenta ofrecer una interpretación sobre las posibilidades de acción pedagógica que se pueden abrir en el consejo técnico, como uno de los espacios institucionales que se vieron fuertemente revitalizados con la puesta en marcha del proyecto de investigación e innovación educativa La Gestión en la Escuela Primaria.[1]

Dicho proyecto fue implementado en la mayoría de las entidades del país.[2] El análisis que se realiza en este trabajo recoge parte de las experiencias adquiridas en el seguimiento que se realizó a algunas de las reuniones de consejo técnico de una de las escuelas primarias participantes del proyecto en Morelia, Michoacán, durante el ciclo escolar 2000-2001. De esta manera, se tuvo la oportunidad de presenciar y participar en eventos que el personal docente tuvo con las asesoras de la coordinación estatal del proyecto. Si bien, el análisis toma como referente una de estas reuniones, las reflexiones que se derivan del mismo fueron producto del conjunto de ellas.

* Profesora de educación primaria del Estado de México. Maestra en Ciencias de la Educación.

[1] Este proyecto fue coordinado conjuntamente por la entonces Dirección General de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal de la SEP y por los equipos técnicos estatales de las diferentes entidades en donde se implementó. Cabe mencionar que el análisis de esta experiencia de innovación se posibilitó por acuerdo y apoyo de la misma DGIE y el equipo técnico de Michoacán.

[2] En total se implementó en 22 estados; en algunos de ellos se diseñó una segunda fase consistente en revitalizar el papel de los supervisores para apoyar las iniciativas pedagógicas y organizativas de las escuelas participantes en el proyecto, del cual se rindió un informe en 2003.

CERO-ConductaNº52 83 26/01/2006, 16:10

El Consejo Técnico: un espacio de formación docente

Una de las concepciones que aún se pueden identificar en el medio magisterial es la idea de que la formación docente sólo se da dentro de espacios expresamente conformados para ello (las Escuelas Normales o universidades pedagógicas); sin embargo, a raíz del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en 1992, actualmente existe una gran cantidad y variedad de ofertas de formación continua en los que han participado miles de docentes de educación básica. Pese a ello, no han visto suficientemente compensados los tiempos dedicados a espacios de formación como los talleres o cursos de actualización, en términos de mejores resultados educativos en sus alumnos... ¿Por qué? Entre otras razones, es necesario recordar que la profesión docente se ha caracterizado, como en otros países, por el aislamiento en que generalmente trabaja el conjunto de maestros de una escuela, pues es común encontrar que los profesores enfrentan sus dudas, logros e inquietudes con respecto a sus labores de enseñanza, casi siempre en solitario. Los docentes aprenden a serlo en la práctica, "a puerta cerrada" del aula y frente a un grupo de alumnos; aunque los profesores jóvenes acuden a los colegas con más experiencia para hacerse de los recursos necesarios para enfrentar su tarea, estas situacio-



Vicente Mayorga

nes se dan en espacios informales que no se encuentran cobijados por la institución educativa (Talavera, 1992).

La revitalización del Consejo Técnico en las escuelas primarias participantes en el proyecto de gestión, fue una de las acciones que posibilitó que el plantel educativo se identificara como un lugar en donde los docentes pueden fortalecerse profesionalmente; esto se posibilitó a través del intercambio de inquietudes y experiencias entre maestros dentro de un espacio que recuperó su sentido académico, como podremos apreciar en esta reunión de Consejo Técnico dedicada expresamente a trabajar la importancia de la formación lectora en los alumnos de primaria de esta institución:

Conductora: (Después de haber asignado un tiempo para que los maestros leyeran un texto alusivo a la formación lectora de los niños) Pasemos a la pregunta... ¿qué es un lector?
Una maestra: Es quien lee por voluntad
Otra maestra: Es quien disfruta y reflexiona sobre las lecturas...
Maestra Chely: Es quien lee por hábito...
Maestra Guille: (Dirigiéndose a Chely y levantando la mano) Yo tengo una duda
Maestra Chely: ¿Si?
Maestra Guille: No sé, pero cuando a mí me dicen que alguien hace algo por hábito, me da la idea de que lo hace de manera mecánica y sin pensar, y yo creo que alguien que lee así, no puede considerarse un lector.
Maestra Chely: No mira, yo creo que alguien que lee por hábito, si es un lector porque lee frecuentemente y le gusta... cuando yo mencioné que un lector es aquella persona que lee por hábito es con la idea de que lo hace de manera frecuente, y que ya lo hace diario porque tiene esa costumbre.
Maestra Guille: Pues entendiéndolo así sí, lo que pasa es que cada quien entiende algo diferente con esa palabra, a mí como que se me hacía que es cuando alguien hace algo mecánicamente y sin pensar.
Conductora: Bien, ya aclarado este aspecto, pasemos a la siguiente pregunta...

Ante la pregunta de la conductora los maestros recuperan su experiencia y su interpretación de la lectura de la actividad: *es quien lee por voluntad, es quien disfruta y reflexiona sobre las lecturas, es quien lee por hábito...* ésta última afirmación genera controversia ante el significado que dos maestras le asignan; cada una de ellas tiene la oportunidad de expresar sus inquietudes y de intercambiar puntos de vista que finalmente fructifican en la construcción de significados compartidos relativos a la formación lectora.

Al albergar institucionalmente este tipo de discusiones, el Consejo Técnico tiene la posibilidad de constituirse como un espacio en donde se pueden confrontar, intercambiar, reafirmar, modificar y enriquecer referentes previos de conocimiento que den lugar a un aprendizaje conjunto; de esta forma la tarea educativa es la finalidad que da sentido y contenido a este espacio. Su potencialidad para conformarse en un espacio de formación docente, adquiere la posibilidad de rebasar la formalidad de un reglamento escolar (Ezpeleta, 1991):

Maestra Lupe: (Después de que una de sus compañeras menciona la insuficiencia de materiales para colocar el Rincón de Lectu-



Blanca Lamadrid

ras en cada uno de los salones) Sí, además algunos de esos libros ni siquiera tienen letras, ¡así no sirven!, los niños me preguntan "¿Aquí que leo?"... ¿cómo quieren que lean los niños así?... (después de decir esto, varios maestros levantan la mano, parece haber creado inquietud con su participación).

Maestra Eloísa: (En tono de aclaración dirigiéndose a su compañera) ¡No Lupe!, lo que pasa es que esos libros los hicieron precisamente así para despertarles la imaginación, yo por ejemplo les pido "a mis niños" que inventen una historia a partir de los dibujos que tienen y que lo escriban en su cuaderno ¡y lo hacen!, los niños son muy imaginativos... esos libros son muy buenos para eso.

Maestra Lupe: ¡Ah! Pues así como lo dices está bien, y es que a mí no se me había ocurrido...

Otra maestra: Lo que pasa es que muchas veces no sabemos, no nos informamos de cómo debemos usarlos (los libros del Rincón).

En estas últimas intervenciones advertimos la riqueza que brinda este espacio para posibilitar el aprendizaje entre compañeros: cuando la maestra Lupe expresa su desacuerdo ante libros del Rincón que no contienen letras, su compañera le aclara la funcionalidad que este tipo de materiales puede tener para fomentar el interés por la lectura en los niños.

De esta forma, el Consejo Técnico abre la posibilidad de "aprender del otro", de aprender con los colegas, de modificar y enriquecer saberes sobre las tareas particulares del trabajo docente; de concebir, en este caso, materiales didácticos que adquieren su funcionalidad en la interpretación que cada uno de los maestros les asigna al emplearlos en el aula. Así, la circulación de saberes docentes (Talavera, 1992) al interior de este espacio adquiere una institucionalidad pocas veces conferida en la dinámica organizativa usual de nuestras escuelas.

Asimismo, esta institucionalidad ampara las inquietudes que van surgiendo entre colegas ante la tarea educativa:

> *Maestro Carlos:* ...es importante que aprovechemos lo que vamos aprendiendo y recordando aquí, pero también siento que todavía nos falta, sería bueno "entrarle a la teoría" sobre los procesos de adquisición de la lectoescritura, para que podamos tener mayor idea sobre lo que hacen las compañeras de primero.
> *Conductora:* Sí, por eso es importante el apoyo que se puedan dar entre ustedes para asesorarse, que intercambien experiencias...

Esta intervención destaca las necesidades de formación que los maestros

van experimentando a raíz de las demandas mismas que la puesta en marcha del proyecto les exigió, esto fue permitiendo la desmitificación del aula como campo de aplicación no problemático (Ezpeleta, 1991) y deja precedentes para reconceptualizar un trabajo docente que no se circunscribe a la mera combinación de métodos y técnicas de enseñanza (Luna, 1997) para abrir paso a la necesidad de modificar reiterados esquemas de acción que resultan poco funcionales en un contexto de innovación cómo el que generó el proyecto.

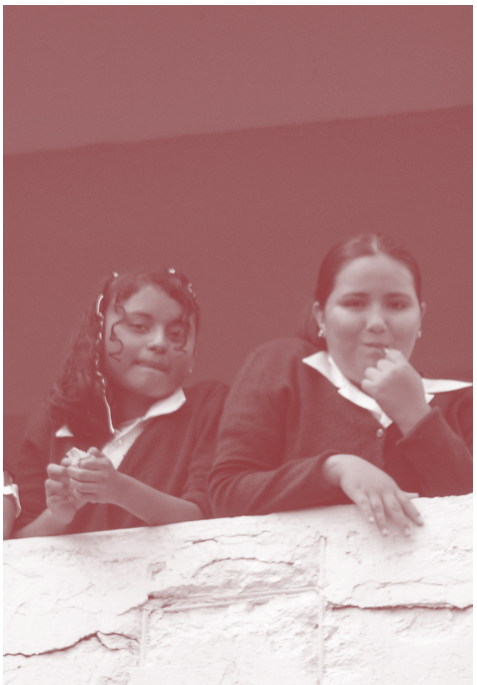
Por otra parte, esta participación del profesor también alude a la necesidad de tener una visión de conjunto acerca de la tarea educativa que cada uno de los compañeros realiza: *¿Cómo enseñan a leer y escribir las compañeras de primero?* De esta manera, los horizontes de la docencia parecen abrirse más allá de los muros del aula propia, ante la necesidad de trabajar colegiadamente para mejorar la calidad del servicio educativo que brindan. La docencia concebida en este contexto deja de ser una tarea aislada que compete únicamente a quien se encarga de ejercerla en un espacio específico.

El consejo técnico: un espacio para revalorar la experiencia

Veamos ahora otra de las posibilidades de discusión pedagógica que se identificaron en la revitalización de este espacio institucional en el contexto de este proyecto de innovación:

Maestra Lupe: Yo por ejemplo les pedí a mis niños que llevaran un cuento para que después los repartiéramos entre todos... ya después les pido que escriban lo que entendieron y que lo lean a sus compañeros... ya varios han leído lo que escriben a sus demás compañeros, a algunos les cuesta trabajo pero "ahí vamos".

Maestra Chilo: El martes por ejemplo yo tengo planeado realizar con mi grupo una actividad que viene señalada en el método Minjares (método de enseñanza de la lectoescritura), se llama "La fiesta del libro", en esa actividad tienes que mandar a engargolar con anticipación los cuadernillos de trabajo de los niños, para que después mandes llamar a los papás y les presentes los trabajos que sus hijos han hecho durante el año, y también se adorna igual, como decían hace rato con lo de las bancas...



Salvador Hernández Tapia

Algunas maestras: (En tono de broma) ¿Ya ves como eres? ¿por qué no nos invitaste?
Maestra Chilo: (Con amplia sonrisa) ¡Oh!, ¡pues ya saben que están invitadas! Si quieren pueden venir para que echen un vistazo, es una actividad muy bonita...
Maestra Chely: Todo esto que están diciendo las compañeras es muy valioso, yo creo que cada uno de nosotros ha hecho "algo" en su salón de clases que vale la pena que nos enteremos, yo sugiero que llevemos un registro sobre las actividades que vamos haciendo ¿no? Para que podamos organizar mejor nuestro trabajo como escuela, no sólo cada quien en nuestros salones...

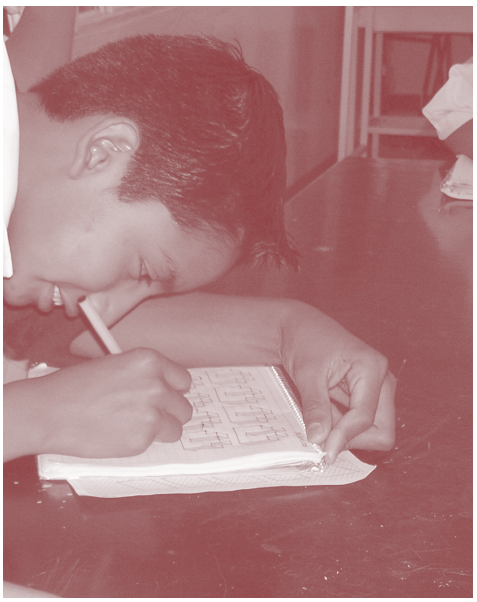
En estas intervenciones se advierte la posibilidad que tienen las maestras de comentar a sus compañeros las actividades que han realizado sobre la tarea educativa que en este momento los ocupa: la formación lectora de los niños; la oportunidad de compartir lo que han realizado o que están por realizar permite que el Consejo Técnico no sólo se constituya en un foro de formación continua, sino también en un escenario en donde la experiencia de los maestros es valorada a la luz del trabajo colegiado que se demanda en la institución.

La experiencia adquirida a lo largo de los años de servicio se comparte, los saberes docentes parecen encontrar en el consejo un espacio que los legitima, los revalora ante el conjunto de compañeros, la experiencia vale, pero también ésta se ve impelida a renovarse, ante las demandas de un trabajo que se redimensiona en lo colectivo, en la necesidad de trabajar conjuntamente para lograr los propósitos trazados.

Ante esta demanda, una de las maestras propone documentar toda esa experiencia con la finalidad de dar un seguimiento a las actividades que se van realizando y sistematizarlas en el contexto del proyecto, la recuperación de la experiencia docente encuentra su sentido en el encuentro con los colegas; sin embargo, es importante mencionar que escribir sobre la propia experiencia docente constituye aún uno de los retos que quedan pendientes en el ámbito de la formación continua de los maestros de nuestras escuelas de educación básica.

El consejo: un espacio para generar propuestas de acción conjunta

Otra de las posibilidades que se generan de compartir la experiencia en el aula y de apren-

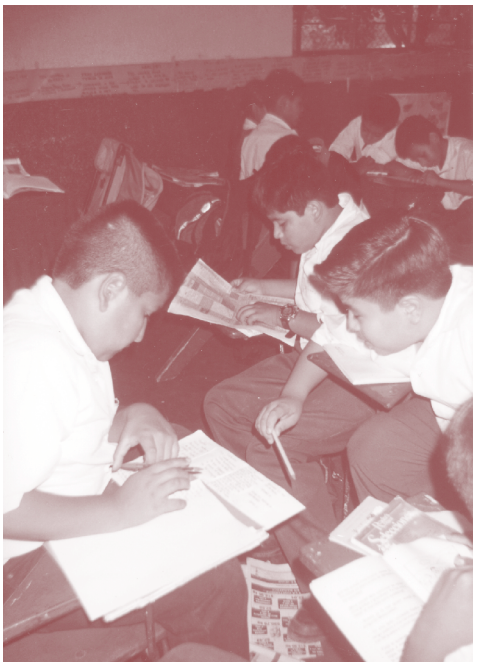


Salvador Hernández Tapia

der conjuntamente con los colegas, en un espacio como el Consejo Técnico es la construcción de propuestas de acción colectiva:

Conductora: ¿Bajo qué estrategias podemos ser promotores de la lectura?
Un maestro: Practicar con los niños los diferentes tipos de lectura y comentarlos en grupo.
Una maestra: Leer a todo el grupo en voz alta, eso los motiva mucho.
Otra maestra: Involucrar a los padres de familia, hacer también que ellos les lean en casa, que les compren cuentos...
Una maestra más: Sería bueno que reacondicionáramos el espacio que teníamos antes para la biblioteca.
Maestra Guille: El problema es luego organizarse para darnos tiempo de usarla con ellos...
Maestra Agustina: Eso está bien, pero para motivarlos que vayan sería bueno que hiciéramos un evento como la Feria del Libro, en donde saquemos hasta bancas de algunos salones...
Una maestra: (En tono entusiasta) Sí, que pusiéramos distintos "stands" con las bancas en el patio y las adornáramos con globos para que les llamaran la atención...
Maestra Chilo: Y que así les presentáramos los libros del Rincón ¡y otros también! Que cada maestro tuviera un "stand" y que dejara que los niños tomaran los libros y que los hojearan ¡los vieran! Y ya después se les dijera que si quieren verlos más, están en la biblioteca.
Conductora: Todas estas actividades que proponen están bien, es cuestión de que ustedes se pongan de acuerdo y distingan cuales se pueden hacer en el aula y cuáles necesitan de una organización a nivel de escuela. Pero no olviden que una de las formas básicas para fomentar la lectura, es hacer ver a los chicos que todo escrito persigue un determinado propósito y que puedan intercambiar ideas sobre lo que leen...
Maestra Chely: Eso también podríamos practicarlo con nosotros mismos, leer cuentos o novelas que luego comentemos por mes ¡no sé!... es cuestión de organizarnos...

Ante el planteamiento de la conductora sobre la forma en que pueden promover la lectura entre sus alumnos, los maestros van generando diferentes propuestas, desde aquellas que contemplan su margen de acción en el aula, hasta aquellas que generan la necesidad de una acción en colectivo. Las propuestas van surgiendo dentro de un marco que las alberga (el Consejo Técnico) y que tiene el potencial de recuperarlas y sistematizarlas.



Vicente Mayorga



Concepción Torres

De esta forma, los docentes van construyendo paulatinamente propuestas que contemplan tanto a los diferentes integrantes de la comunidad escolar (alumnos, padres de familia, colegas), como a las condiciones de infraestructura del plantel (espacio dedicado a la biblioteca). La orquestación de estos elementos de la realidad escolar requiere de la organización conjunta del personal docente. Y es en esta necesidad de trabajar en colectivo en que el consejo técnico adquirió contenidos locales y concretos en cada una de las instituciones participantes del proyecto.

De esta manera, el Consejo Técnico tiene el potencial de constituirse en un espacio de articulación entre la organización escolar y la práctica docente, las posibilidades, cómo hemos podido advertir, son prometedoras; sin embargo, la posibilidad de que este espacio adquiera estas características en la generalidad de nuestras escuelas de educación básica, constituye un reto, pues es importante recordar el entrecruce de condiciones que permitió revitalizar al Consejo Técnico en el contexto de este proyecto: respaldo institucional, canales de comunicación entre la federación y las entidades participantes que permitieron una construcción paulatina y conjunta del significado del cambio y la innovación educativa, un servicio de asesoría continua a las escuelas, un proceso sistemático de formación de quiénes desarrollaron esta función asesora a los planteles, entre otros.

Pero ¿qué aprendizajes podemos obtener de esta valiosa experiencia, en términos de generar políticas educativas que apoyen la revitalización de estos espacios en las escuelas? Un primer aspecto sería considerar la importancia de crear las condiciones institucionales que permitan a los planteles educativos desarrollar este tipo de espacios, entre estas condiciones estarían: la revisión de la normatividad relacionada con la organización y funcionamiento de las escuelas, así como la relacionada con los servicios de apoyo técnico-pedagógico, estas acciones tendrían que fortalecerse mediante el establecimiento de mecanismos que garanticen el cumplimiento de la misma por par-

te de los diferentes actores involucrados, para ello es importante que la federación y las respectivas autoridades educativas estatales desarrollen adecuadamente las acciones respectivas a su ámbito de competencia.

Por otra parte, se requeriría también fortalecer la formación de profesores frente a grupo, directivos y asesores técnicos, con la finalidad de que cuenten con las herramientas necesarias para potencializar esos espacios de discusión colectiva, para que cada uno de ellos, dentro de su ángulo de intervención, apoye la conformación de acciones conjuntas a favor de la formación de nuestros estudiantes, pues el mejoramiento de espacios institucionales como el consejo técnico, no tendría razón de ser, si su finalidad última no es contribuir al logro de los propósitos educativos por parte de los niños y jóvenes de nuestras escuelas de nivel básico.

Por lo anterior, sabemos que la tarea es compleja y de largo plazo, pues exige un entramado de condiciones que en el momento actual no se encuentran del todo presentes; sin embargo algunos pasos se han empezado a dar desde los diferentes ámbitos de la realidad educativa, el reto es articularlos y generar acciones conjuntas y específicas que posibiliten espacios de discusión pedagógica en los planteles educativos.



Vicente Mayorga

Es importante reconocer que la no existencia de condiciones óptimas para que en las escuelas se desarrollen espacios de discusión académica, no ha impedido que en muchas de ellas se desarrollen efectivamente acciones al respecto; sin embargo, el mejoramiento de la calidad educativa no debe estar amparada sólo al "sacrificio" y "apostolado" de los sujetos, si ésta no va acompañada de condiciones institucionales que posibiliten su continuidad y ampliación, sus alcances, en el mejor de los casos, se circunscribirán sólo a determinados espacios, sujetos y momentos... Por tanto, hacer del Consejo Técnico un espacio de discusión colectiva instituida en nuestras escuelas de educación básica es una tarea pendiente e ineludible.

Referencias bibliográficas

DARLING-HAMMOND, Linda (2002), *El derecho de aprender: Crear buenas escuelas para todos*, México, SEP, Biblioteca para la Actualización del Maestro.

EZPELETA, Justa (1991), *Sobre las funciones del Consejo Técnico: Eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria,* México, Departamento de Investigaciones Educativas del CINVESTAV-IPN, Documento No. 20.

FULLAN, Michael y Andy Hargreaves (1999), *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*, México, SEP, Biblioteca para la Actualización del Maestro.

LUNA Elizarrarás, María Eugenia (1997), *Los alumnos como referente básico en la organización cotidiana del trabajo en el aula,* México, Departamento de Investigaciones Educativas del CINVESTAV-IPN, Tesis de maestría No. 21.

PASTRANA Flores, Leonor E. (1999), *El Consejo Técnico: Espacio potencial para construir el vínculo pedagógico entre el aula y la escuela,* Ponencia presentada en el V Congreso Nacional de Investigación Educativa, México, COMIE-Universidad de Aguascalientes.

TALAVERA Simoni, María Luisa (1992), *Construcción y circulación social de recursos docentes en primer grado. Estudio Etnográfico*, México, Departamento de Investigaciones Educativas del CINVESTAV-IPN, Tesis de maestría No. 14