

## **El consejo tecnico como espacio de reflexion docente: Una meta que requiere trabajarse en colegiado.**

Mtra. Nancy Aimeé Hernández Quintana<sup>1</sup>

“Porque no todo cambio es cambio:  
Entre la voluntad, el deseo y la obligación de cambiar”.  
Eduardo Mercado Cruz

### **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo es resultado de la aplicación de una encuesta para definir cuál es el clima de ambiente laboral que impera en una escuela primaria del Estado de México, como parte del Seminario de CULTURA ESCOLAR Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO integrado en la currícula del Doctorado en Educación del Centro de Estudios Superiores en Educación, Sede Portales en el D.F.

Considerando las características encontradas en la escuela citada, se analizan los resultados en las respuestas de los participantes así como las actitudes que tuvieron al hacer y entregar o no entregar la encuesta; para, finalmente, una vez ubicadas dichas características, proponer el uso del Consejo Técnico como un taller que propicie la autoreflexión de los participantes acerca del porqué y para qué de la docencia, sobre todo con una conciencia de colectividad.

### **CONTEXTUALIZACION DE LA INSTITUCION:**

La escuela primaria donde trabajo se llama “Rodrigo Montes de Oca” y pertenece a una fundación de un hombre que se dedicó al comercio e inició una serie de escuelas primarias y secundarias a las que les puso su nombre.

La escuela tiene siete salones, por lo tanto hay un grupo de cada grado, excepto, en este ciclo, dos grupos de segundo grado. El director de la escuela actual llegó con motivo de que la anterior directora tuvo problemas para aclarar cómo había administrado dinero de las cuotas de cooperación con los padres de familia. Fue un problema administrativo que fue conducido por los padres de familia que no encontraban cuentas claras acerca de lo que se cooperaba y en qué se gastaba el dinero. Este problema fracturó las relaciones entre los docentes que quedaron después del problema y me parece importante señalarlo como un

---

<sup>1</sup> Maestra en Ciencias de la Educación egresada del ISCEEM Ecatepec. Estudiante del Doctorado en Educación en el CESE Portales.

obstáculo para mantener comunicación, establecer acuerdos y llegar a metas comunes.

El director se inserta en este ambiente y toma partido con los docentes que apoyaron a la anterior directora, fragmentando nuevamente el ambiente de trabajo de la escuela.

De los docentes que se encuentran en la escuela todos están con plaza indeterminada (tienen su base). Una de ellas no ha concluido la Licenciatura en la UPN, otra de ellas tiene 5 años de servicio y egresó de la Normal de Tlalnepantla, una de ellas tiene 27 años de servicio con normal elemental en Atizapán de Zaragoza y licenciatura en la UPN, otra tiene 20 años de servicio con licenciatura en la UPN, otro tiene la licenciatura en Artes en el INBA con 5 años de servicio, otra tiene la licenciatura en la Normal de Cuautitlán Izcalli y la Maestría en el UCI (Universidad de Cuautitlán Izcalli). El director egresó de la escuela Normal de Atizapán de Zaragoza y trabajó como auxiliar en el Departamento de la Subdirección Regional 05 Naucalpan, tiene 26 años de servicio.

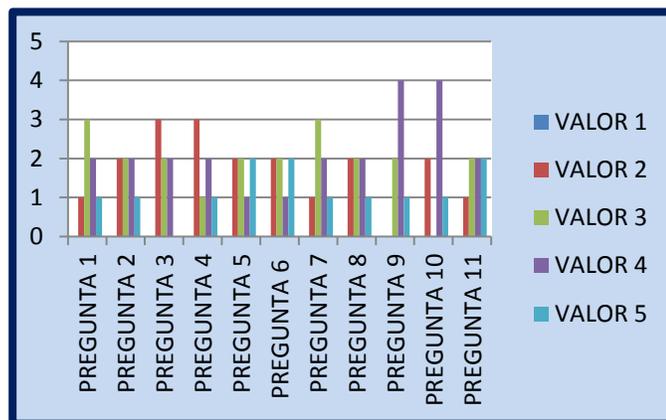
Como podemos observar, el personal docente y administrativo proviene de diferentes escuelas de formación docente y uno de ellos cuenta con otra profesión ajena a la docencia.

Una docente se negó a entregarme la encuesta y no la pude considerar en los resultados de la institución, sin embargo comentó algunas ideas detonadoras como la pregunta de si el director estaba de acuerdo con la aplicación de la encuesta y cuál era el destino final de la misma.

Una vez que se presentó al director la idea de realizar una encuesta para reconocer el clima de trabajo que existe en la escuela, él solicitó ver la encuesta para aprobarla o no. Después de hacer una lectura rápida, accedió a que se aplicara la encuesta con los compañeros docentes, sin solicitar los resultados de la encuesta o saber el destino que tendrán los resultados de ella.

A continuación realizo un análisis de la encuesta colocando cada aspecto que resaltan las preguntas en una gráfica, y comentando lo que logro observar con los resultados de la encuesta.

## COMUNICACION



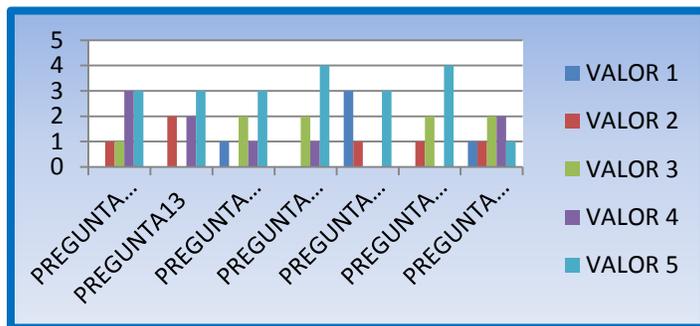
Las respuestas que prevalecieron en las preguntas acerca de comunicación son en su gran mayoría que están más o menos de acuerdo con la forma en la que se mantiene la comunicación dentro de la institución, la forma en la que se comunican formalmente la ideas, o se establecen los acuerdos son un punto en el que claramente hay una división entre los docentes (pregunta tres). Esto indica que existen opiniones que tienden a favorecer la autoridad del director para mostrarlo como un líder que es abierto a la comunicación y a favorecer ambientes en los que fluya la comunicación al informar, establecer acuerdos y realizar ajustes necesarios en pro de una buena gestión escolar.

Por otra parte, también están las respuestas de docentes que consideran que no hay una comunicación efectiva que logre este ambiente de trabajo, prevaleciendo un ambiente de autoritarismo paternalista en el que la información fluye de arriba hacia abajo, sin condiciones de ajustar a las necesidades propias de la escuela o de establecer acuerdos.

El clima de trabajo que impera en torno a la comunicación es de contraste porque el director informa algunas acciones a realizar a algunas docentes antes que al resto de la institución. Esto provoca que el clima de comunicación sea de

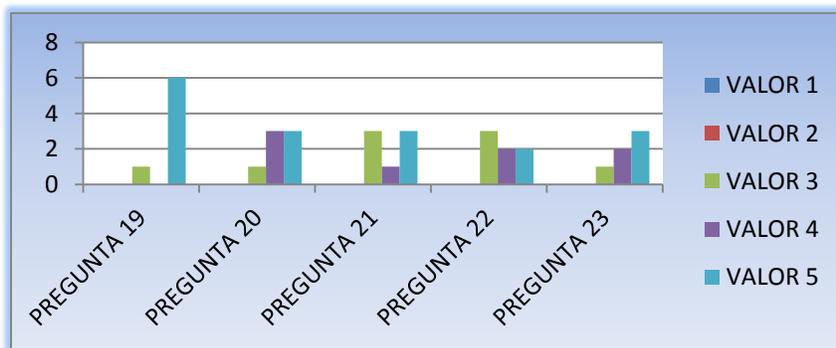
desconfianza de los docentes que reciben la información después de los acuerdos que se establecen entre el director y algunos docentes.

### NECESIDADES Y MOTIVACION



Uno de los elementos que son fundamentales para lograr que un clima de trabajo sea favorable es el reconocimiento del trabajo de cada uno de los integrantes en una institución, elevando la autoestima de cada integrante y fomentando la amistad entre la mayoría. En el caso de la escuela, la pregunta 13 acerca de qué tanto consideran que tienen su autoestima elevada, muestra nuevamente que hay una división marcada entre los que se consideran motivados a continuar en la institución por el reconocimiento a su trabajo que eleva su autoestima y los que no.

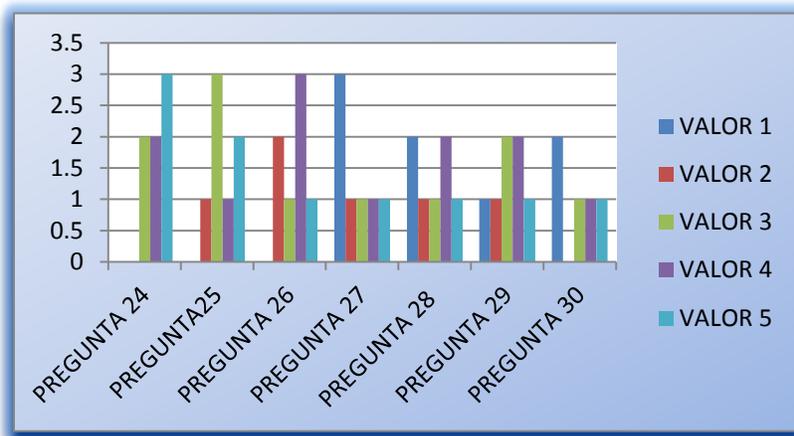
### OBJETIVOS Y ROLES



Acercas de los objetivos y roles, se muestran claros en el clima de trabajo, al estar señalados en planes de estudio y programas 2011. El personal no tiene divisiones en este rubro y se muestra en las respuestas de la pregunta 19.

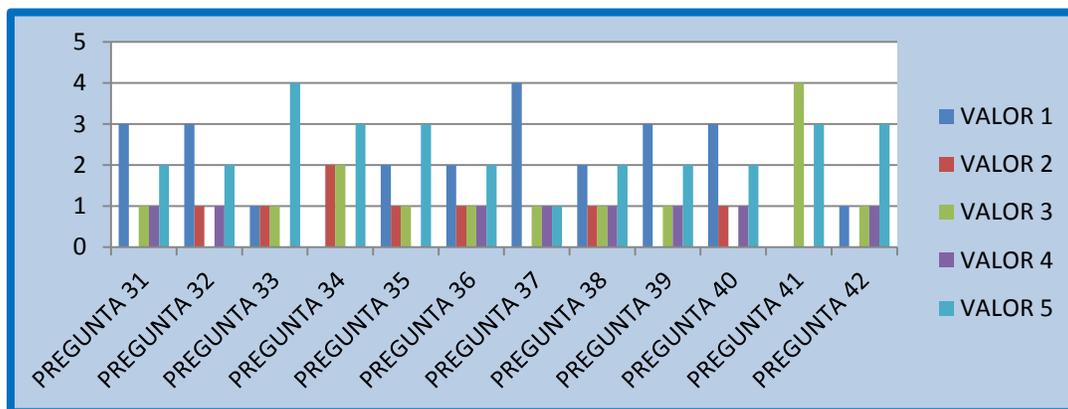
En la pregunta 22 hay una notoria división nuevamente al tratar de relacionar los objetivos personales con los del plantel, ya que los docentes manifiestan una relación contrastante entre los objetivos personales y los de la escuela: dos consideran estar más o menos de acuerdo con esta aseveración, dos de acuerdo y dos totalmente de acuerdo. La mayoría entonces es la que logra estar conforme con la relación entre los objetivos personales y los de la escuela.

### INTEGRACION Y COLABORACION



La integración y colaboración son elementos clave para que una institución tenga un clima de trabajo que favorezca el aprendizaje, establezca proyectos y los aplique a favor de una mejora en cualquiera de los aspectos que reconozca la misma institución en los que tiene problemas. Con la aplicación de la encuesta, la mayoría de los docentes consideran que existe este ambiente de integración y colaboración, aunque en la escuela no se realicen proyectos por la razón de que no hay un reconocimiento de los problemas que existen en ella.

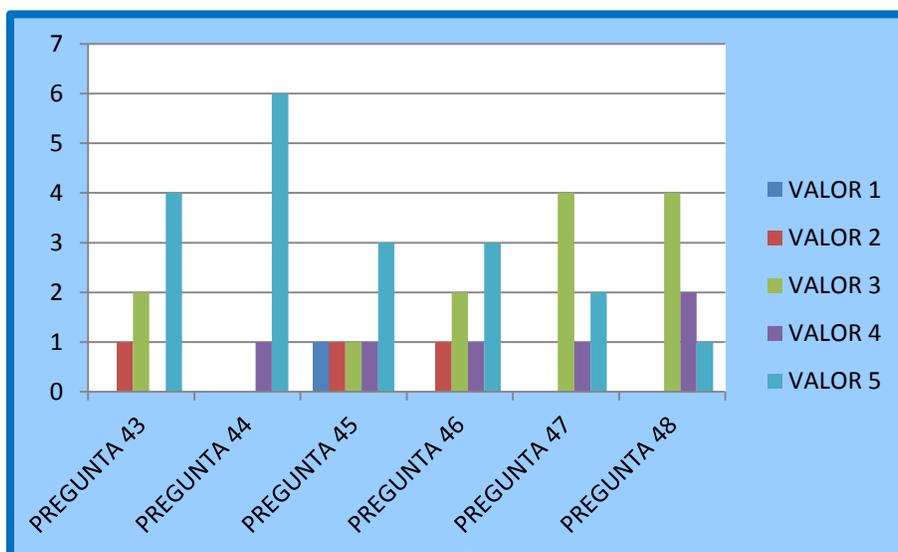
### LIDERAZGO



Los docentes consideran que el liderazgo de parte del director y el supervisor logran establecer un clima de reconocimiento y amabilidad que impactan en su forma de trabajar. Sin embargo, al entregar la encuesta, los docentes preguntaban si estos resultados los observarían tanto el director como el supervisor. Esta actitud es de llamar la atención cuando se preocupan por la manera en que serán revisadas sus respuestas, si habrá alguna sanción de parte de ellos o no.

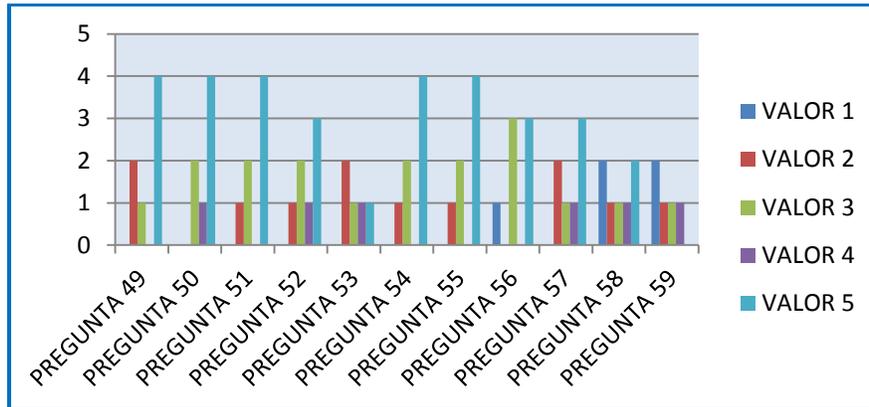
La pregunta 41 acerca del compromiso del jefe con el trabajo y con el personal, nuevamente divide en dos partes al personal. Esta división es la que se manifiesta por la razón que se explicó en el inicio.

### INOVACION Y CAMBIO



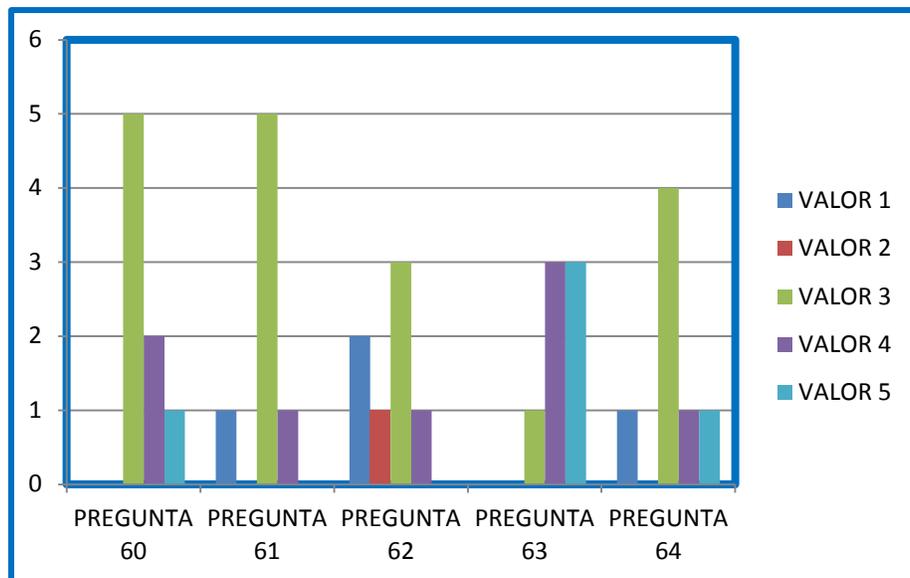
Respecto a las innovaciones y cambios, la pregunta que cuestiona si en el trabajo se tiene la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades, la mayoría de los docentes reconocen que sí existen las posibilidades. Considero esto como un determinante positivo, dadas las características del trabajo docente, donde cada ciclo escolar se trabaja con un grupo de alumnos diferente, que tiene características propias que mantienen el reto constante del profesor ante la necesidad de realizar el proceso de enseñanza y de aprendizaje. Sin embargo, la realidad es diferente a la manera de contestar de los docentes, debido a que las prácticas que realizan son de repetición. Los cambios no se han logrado consolidar aún con la puesta en marcha del plan 2011.

## CONDICIONES DE TRABAJO



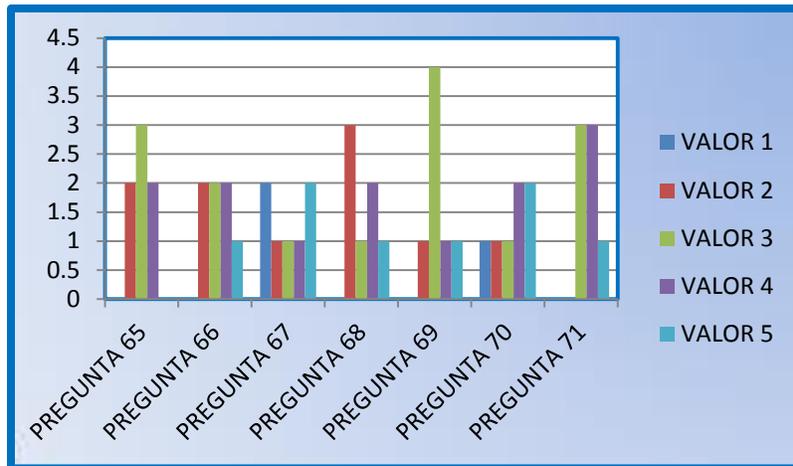
La mayoría de los docentes está de acuerdo con las condiciones de trabajo que tiene en su lugar. Los salones tienen más de 40 años de servicio y fueron diseñados para grupos de 30 alumnos, máximo 35. Aun así, las condiciones en que se encuentra la escuela son óptimas para la mayoría de los docentes.

## ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO



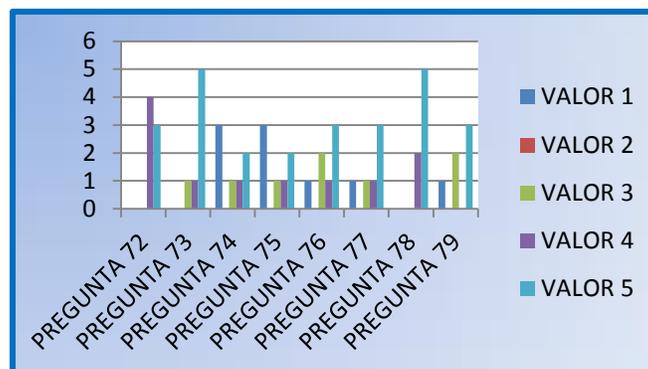
La administración del capital humano sólo es de aceptación entre los docentes y directivo de la institución. Siendo una escuela que depende del Gobierno del Estado de México, los manejos del personal no dependen directamente del directivo, sin embargo la pregunta 61 acerca de la selección del personal de la escuela no es satisfactorio para el personal dicha selección.

## PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS



En esta sección de la encuesta hubo más selección de valores en desacuerdo que en el resto. La organización de la institución impacta necesariamente en los resultados que tiene. El establecimiento de resultados positivos como una meta común no existe, debido a que no se han reconocido los problemas o deficiencias que tiene la escuela. Este es un proceso que ha determinado mucho el tipo de clima autoritario paternalista que predomina en la escuela, ya que al no reconocer los problemas que inciden en el proceso de enseñanza, o de aprendizaje, o de relaciones entre personal, se justifica la entrega de reportes que indican que la escuela tiene buenos resultados y que no hay problemáticas a resolver.

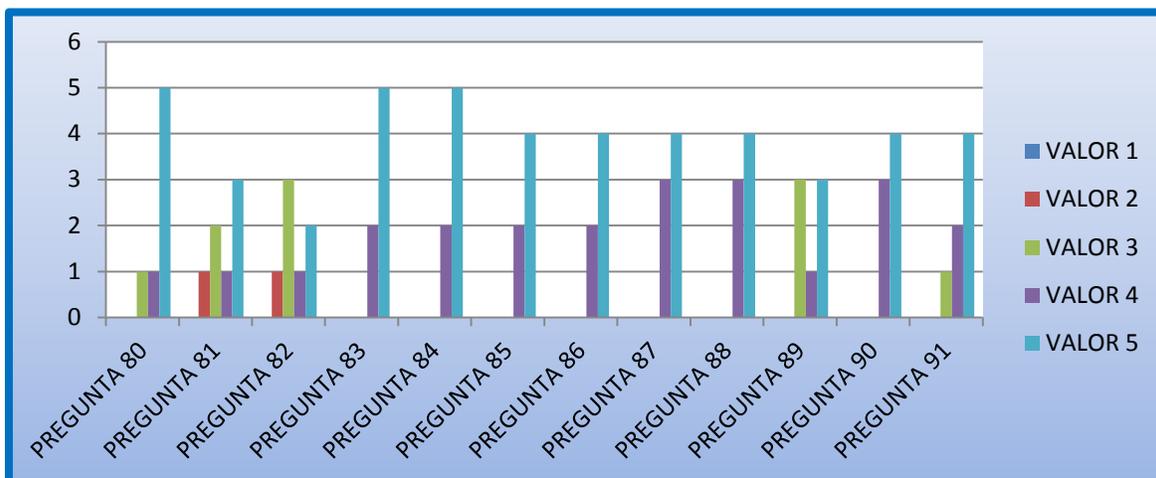
## SATISFACCION LABORAL



La conciencia del lugar en el que se trabaja, la idea del tipo de trabajo que se realiza y el gusto por trabajar en una escuela primaria, se ven reflejados en esta sección de la encuesta. La mayoría de los docentes se encuentran satisfechos con su trabajo, les produce autosatisfacción, aunque no sean todos reconocidos por su trabajo. El tema del salario es muy contrastante, ya que para

dos docentes lo valoraron en más o menos de acuerdo, mientras que tres están totalmente de acuerdo, uno solamente de acuerdo y otro totalmente en desacuerdo con su salario.

### AUTOEVALUACION



Esta sección de la encuesta muestra que la mayoría de los docentes y directivo reconocen aspectos positivos en sí mismo acerca del respeto hacia los demás. La realidad es contrastante cuando en las reuniones existen profesores que siempre están hablando o haciendo uso de su celular o laptop mientras el director está dando indicaciones o comunicando algunas situaciones a realizar.

### REFLEXIONES ACERCA DE LA ENCUESTA

La encuesta me permitió observar la reacción de mis compañeros al recibir una herramienta de investigación que iba a reflejar algunas situaciones que vivimos en la escuela y a determinar qué tipo de clima institucional prevalece.

El director no estaba muy de acuerdo con que se realizara, sobre todo porque no apoya a mi trabajo docente ni desea apoyarme en mis estudios del posgrado. Esto afecta mi perspectiva de la aplicación de la encuesta, aunque trate de ser lo más objetiva posible, es decir, afecta mi perspectiva del tipo de clima que vivo continuamente y que es diferente al que reflejaron mis compañeros en la encuesta.

Mi escuela sería una organización que aprende si hubiera una comunicación bilateral, donde se reconozcan los problemas (más que a manera de señalarlos, en forma de búsqueda de propuestas, de soluciones), donde se trabaje con los compañeros sin distinciones personales, donde se logra que la

comunicación surja del director o de los docentes o de un docente hacia los demás y se logren establecer acuerdos.

Considero que la encuesta reflejó algunas situaciones, y otras se hicieron explícitas al contestar la mayoría algo contrario a lo evidente en el trabajo diario. Me parece una herramienta que aún requiere de más análisis de mi parte para que cada pregunta se pueda reflexionar y ubicar en el impacto del clima de trabajo que prevalece, así como (considerando el contexto, los docentes y las herramientas teórico-metodológicas) las posibilidades de modificarlo.

## **PROPUESTA:**

☞ Autoevaluación concienzuda por medio de lecturas y discusiones, a fin de lograr un proyecto institucional durante los Consejos Técnicos Escolares.

Participación colectiva de lecturas y análisis que propicien la reflexión de los compañeros y valoración de su papel como docentes: posibilidades y alcances.

Considerando a la formación docente como proceso en el cual inciden factores que muestran la diversidad de perspectivas desde las que se puede realizar un acercamiento. Perspectivas de formación permanente (Imbernón), como parte de un proceso educativo inmerso en una totalidad (Smelkes), como un proceso en continua construcción en el que inciden factores dentro de la escuela, la gestión escolar como elemento que determina una formación docente al ser parte de lo cotidianeidad (Ezpeleta), la formación docente como construcción individual y colectiva (Medina) y las normatividades que sustentan la idea de la colegialidad para la ejecución de los consejos técnicos.

Autoras como Elsie Rockell y Ruth Mercado (2003), así como Jorge Tirzo Gómez (2007) y Gloria Evangelina Ornelas Tavares, (2007). Ofrecen aportaciones que definen al trabajo docente como un espacio en el que no solo hay organizaciones preestablecidas desde “afuera” de la escuela, sino además, existen organizaciones, códigos acuerdos, símbolos propios del lugar docente que también aportan a la formación docente continua en su diario ejercicio. La

recuperación de estos trabajos sería el considerar qué tanto inciden estos códigos para un trabajo colegiado.

## BIBLIOGRAFIA

1. ALVAREZ, Carmen. La etnografía como modelo de investigación en educación. [http://www.ugr.es/~pwlac/G24\\_10Carmen\\_Alvarez\\_Alvarez.html](http://www.ugr.es/~pwlac/G24_10Carmen_Alvarez_Alvarez.html)
2. BETRAUX, Daniel. (1989). *Los relatos de vida en el análisis social*. En: Aceves, Jorge (compilador). Historia oral. Parte II: Los conceptos, los métodos. Instituto Mora-UAM. México. pp. 136-148. Consultado en <http://www.cholonautas.edu.pe/memoria/bertaux4.pdf>
3. IMBERNÓN, Francisco. (2007). *Claves para una nueva formación del profesorado*. Departamento de Didáctica y Organización Educativa. Universidad de Barcelona.
4. IMBERNÓN, Francisco. Conferencia sobre las competencias del profesorado por el Dr. Francisco Imbernón Muñoz (Profesor e Investigador; Catedrático de la Universitat de Barcelona), consultado en <http://formaciondedocenteshoy.blogspot.mx/2012/06/francisco-imbernon-las-competencias-del.html>. Publicado 5th June 2012 por Mario Tapia Henríquez.
5. MEDINA P.(1994). *Ser Maestra, permanecer en la escuela*. En: Rueda Beltrán M. *La etnografía en educación panorama, prácticas y problemas*. México. CISE-UNAM.
6. MEDINA, Patricia. (1985) "Reflexiones epistemológicas en torno a la concepción de la práctica docente" en Revista Pedagogía Vol. 6 Núm. 19 UPN/México. p.p.61-76.
7. NOLLA, Nidia Cao. (1997) *Etnografía: una alternativa más en la investigación pedagógica*. Rev. Cubana Educ. Med. Sup;11(2):107-115. Consultado en [http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol11\\_2\\_97/ems05297.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol11_2_97/ems05297.htm).

8. PERALTA, Silvana.(2009).Reflexiones epistemológicas sobre la investigación etnográfica en el campo de la educación. X Congreso Nacional de Investigación Educativa. México. Memoria electrónica
9. PIÑA OSORIO, Juan Manuel. (1997). *Consideraciones sobre la etnografía educativa*. Perfiles Educativos, vol. XIX, núm. 78, octubre-dí, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación México. <http://www.redalyc.org/pdf/132/13207804.pdf>
- 10.SEGOVIÁ, Fredy. *Investigación etnográfica*. Consultado en <http://html.rincondelvago.com/investigacion-etnografica.html> el 9 de agosto de 2013.
- 11.SMELKES, Silvia. (1996). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México. SEP
- 12.VELAZCO, Honorario y Díaz de Rada. (1997). *La lógica de la Investigación Etnográfica*. Madrid. Ed. Trotta.
- 13.WOODS, Peter. (1987) *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*. Barcelona, Paidós-MEC.