

Seguimiento a los Consejos Técnicos Escolares. Informe General de la 1ª a la 3ª sesión ordinaria. Ciclo escolar 2014-2015

PRESENTACIÓN

La Secretaría de Educación Pública a través de la Subsecretaría de Educación Básica (SEB), impulsa desde el ciclo escolar 2013-2014, entre otras condiciones básicas, el fortalecimiento de los **Consejos Técnicos Escolares** (CTE) como órganos colegiados encargados de tomar y ejecutar decisiones informadas para mejorar los resultados educativos de los alumnos.

La decisión de restituir plenamente los CTE se fundamenta en crear un espacio de análisis y toma de decisiones colectivas a través del cual se fortalece el ejercicio de la autonomía de gestión del centro escolar, con el propósito de generar los ambientes de estudio más propicios para el alumnado con el apoyo corresponsable de las madres y padres de familia, o tutores, del Consejo Escolar de Participación Social y de la comunidad en general.

En este contexto, la SEB ha dado **seguimiento a los CTE** en escuelas de los diferentes niveles y servicios de educación básica, con el fin de conocer su organización y desarrollo. El presente **informe** tiene como propósito exponer los aspectos relevantes identificados en la muestra de escuelas visitadas de la primera a la tercera sesión de la **fase ordinaria** para aportar información sobre los alcances y áreas de oportunidad del proceso de consolidación de los CTE; particularmente con relación al liderazgo del director, el trabajo del colectivo docente, la participación del supervisor y de otros posibles colaboradores, el uso de materiales, la observancia de las prioridades educativas, así como el establecimiento de los procesos de la Ruta de mejora.

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO IMPLEMENTADA

En la fase intensiva se definió una muestra nacional de seguimiento de 400 CTE, de los distintos niveles y servicios de educación básica, como una acción coordinada con las Autoridades Educativas Locales de **30 entidades** federativas. De esos Consejos, se registraron datos de la observación en **345** durante la primera sesión, **315** en la segunda y **291** en la tercera, debido principalmente a que en diversas entidades ya no contaron con personal en áreas centrales que pudieran asistir a las escuelas, por ser en su mayoría Asesores Técnico Pedagógicos.

En general, el registro de información siguió la misma dinámica que en la fase intensiva, utilizando como herramienta un **sistema en línea** al que se le realizaron las adecuaciones necesarias en cada ocasión. La información solicitada consistió en:

- Datos sobre el número y porcentaje de CTE que sesionaron en la entidad, así como aspectos relevantes de la organización y desarrollo de las sesiones de Consejo, proporcionados por las Autoridades Educativas Locales.
- Preguntas preliminares sobre el inicio de las actividades, capturadas por los representantes de la SEB que asistieron a cada estado.
- Información vertida en los cuatro instrumentos de seguimiento utilizados: guía de observación, cuestionario de opinión para docentes, para directores y para supervisores, por cada uno de los observadores, incluyendo el personal de la SEB (Tabla 1).

Sesión ordinaria	CTE observados				Cuestionario maestros	Cuestionario directores	Cuestionario supervisores
	Inicial	Preesc	Prim	Secu			
1	3	111	155	76	2,717	315	270
	345						
2	2	109	132	73	2,425	282	239
	315						
3	2	96	124	69	2424	259	221
	291						

Tabla 1.
Instrumentos aplicados durante el seguimiento a los CTE en la fase ordinaria.

Los **instrumentos** de registro desarrollados para la observación de las sesiones así como para conocer la opinión de los docentes, directores y supervisores, consideraron las mismas **categorías de análisis**: las cuatro prioridades educativas como eje de la discusión y toma de decisiones; el liderazgo del director; el trabajo del colectivo docente; los recursos y colaboradores; y el desarrollo de procesos de la Ruta de mejora: implementación, seguimiento y evaluación, así como la toma de decisiones.

ASPECTOS RELEVANTES IDENTIFICADOS

Regularidad de las sesiones

Según lo reportado por las **AEL**, en las tres primeras sesiones ordinarias de CTE en el ciclo escolar 2014-2015 sesionaron alrededor del **95%** del total de Consejos en las escuelas de preescolar,

primaria y secundaria en su modalidad general, así como secundarias técnicas y telesecundarias. En el caso de las escuelas de educación indígena ocurrió algo similar, se reportó en promedio un 95% de CTE que sesionaron en preescolar y 94% en primaria.

	Primera sesión %CTE	Segunda sesión %CTE	Tercera sesión %CTE
Inicial	89	94	97
Preescolar general	97	97	98
Preescolar indígena	96	94	95
Primaria general	96	95	97
Primaria indígena	92	96	98
Secundaria general	97	97	99
Secundaria técnica	96	97	98
Tele-secundaria	98	98	99

Entre las incidencias relevantes identificadas por las AEL están: falta de tiempo en las sesiones de CTE para reflexionar y analizar todos los temas de la guía; algunos CTE de zona y multigrado sesionaron en fechas diferentes a las programadas; la dispersión geográfica dificulta las reuniones de CTE multigrado; en los Centros de Educación Inicial subrogados por el ISSSTE y particulares se realizaron los CTE en jornadas vespertinas, sabatinas y/o en dos días debido a que no pueden suspender el servicio; algunos directivos no saben cómo hacer partícipes en las sesiones a las figuras de apoyo a la educación o muestran falta de organización.

En diez entidades se propuso algún tema o material adicional para las sesiones de CTE, como: modelos de planeación para fortalecer sus sistemas de gestión; responsabilidad ambiental; normatividad educativa vigente; inclusión, valores y equidad educativa; educación especial; nutrición y lenguas indígenas (tutunaku y náhuatl).

Los datos anteriores permiten concluir que en general se mantuvieron las condiciones básicas instaladas en la fase intensiva para cumplir con el **desarrollo** de los CTE en las tres primeras sesiones ordinarias.

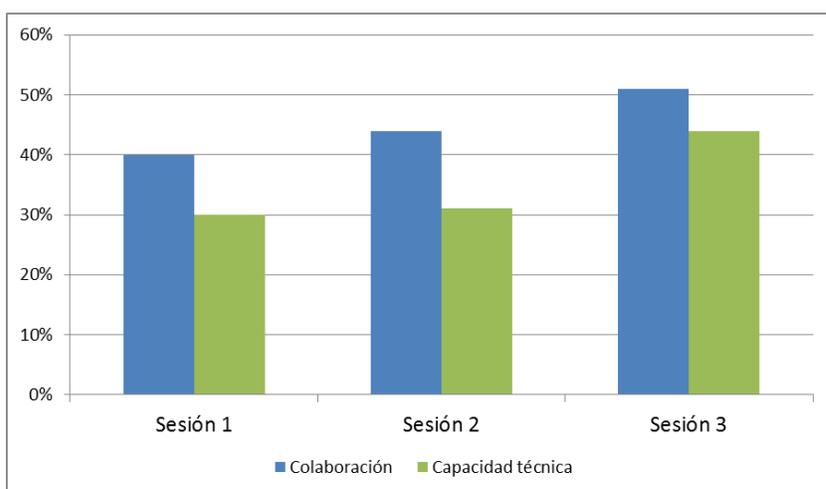
Colectivo docente

Para conocer el posible avance en los dos componentes que integran esta categoría de análisis, la capacidad técnica y el interés y colaboración del colectivo docente, a lo largo de las tres sesiones ordinarias, así como para hacer un comparativo general entre ambos aspectos, se obtuvo el

promedio de las puntuaciones registradas por los observadores en las preguntas que integraron cada categoría y se identificó el porcentaje de CTE que obtuvieron los mayores resultados (Gráfica 2).

Lo anterior permite ver que, al igual que lo registrado en la fase intensiva, existe mayor avance en el interés y la colaboración de los maestros que en la capacidad técnica para aprovechar el conjunto de conocimientos y experiencias del colectivo, en función de cumplir los propósitos de la sesión.

Aunque en ambos aspectos hay una tendencia de mejora, sólo entre el 40% y 50% de los CTE tuvieron puntuaciones altas (según el criterio de los observadores), lo que indica la necesidad de seguir fortaleciendo el trabajo colegiado de los maestros, la integración como equipo colaborativo, la forma de dialogar y analizar la eficacia de lo realizado, así como la pertinencia de sus acciones.



Gráfica 2. Porcentaje de CTE en los que se observó el nivel más alto de desempeño del colectivo en los indicadores de colaboración y capacidad técnica.

En el detalle de estos resultados, se observó que entre el 73% y 80% de los CTE visitados trabajó en un ambiente de respeto, confianza y apoyo en las tres sesiones ordinarias; incluso el 99% de los maestros encuestados estuvo total o parcialmente de acuerdo en que el trabajo en colectivo les ayuda a aprender y mejorar su práctica docente.

Sin embargo, no sucede lo mismo en cuanto al interés y compromiso para desarrollar las actividades, pues en promedio se percibió un nivel óptimo de esta característica en el 65% de ellos; además la implementación de acciones acordadas por parte de todo el colectivo conforme a lo planeado es todavía limitado a pesar de que incrementó del 45% de CTE en los que todos sus integrantes cumplieron lo acordado en la primera sesión al 58% en la tercera.

Otro aspecto por atender es el referente a la **asistencia** de todos los maestros frente a grupo, debido a que según el dato recabado por el equipo de seguimiento, entre el 22% y 28% no se presentó a una o más de las sesiones ordinarias. Esto responde a circunstancias muy diversas, algunas justificadas, otras no, como fue el hecho de utilizar ese día para asistir a cursos o eventos

realizados por áreas centrales, realizar trámites administrativos, o porque al tener doble plaza sólo asistieron a la sesión de un turno. En todos los casos es necesario promover la debida observancia de normatividad vigente, pues las sesiones de CTE en cada turno son obligatorias.

Además, hay que enfatizar la importancia de que estén presentes todos los docentes para el avance de su escuela y sus alumnos; y para quienes tienen doble turno comprender que cada escuela tiene diferentes alumnos, familias, contextos y problemáticas distintas; su presencia permite acordar acciones e implementarlas como un equipo de trabajo que une esfuerzos para lograr sus metas y mejorar su práctica docente.

En relación con la categoría de análisis sobre capacidad técnica, se registró un avance en dos componentes. Por una parte, la existencia de un diálogo formal y ordenado de los profesores en torno al avance de metas incrementó, según lo observado por el equipo de seguimiento, de un 61% a un 68% entre la primera y tercera sesión ordinaria. Además, el análisis de aquello que se hace en la escuela y cómo se hace, que representa un propósito fundamental de las reuniones en CTE, pasó del 57% al 70% en el mismo intervalo de tiempo.

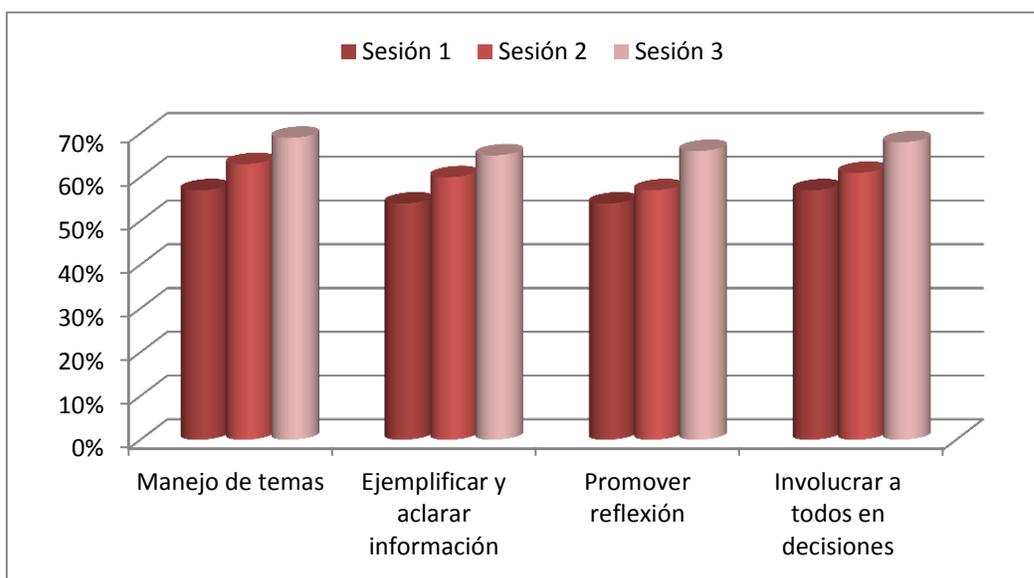
Por su parte, el 70% de docentes en la primera sesión y el 77% en la tercera, estuvo Totalmente de acuerdo en que la participación se centró en los alumnos o en el servicio que ofrece la escuela así como el 73% en que durante la 3ª sesión dialogaron acerca de las formas de enseñanza que emplean.

Son datos que reflejan mayor participación de los docentes en el intercambio de sus ideas y experiencias lo que les permite enriquecer su trabajo y sus decisiones colegiadas. No obstante, contrasta con el dato de que sólo el 33% de los CTE visitados han concretado acciones específicas para atender a alumnos con mayores dificultades de aprendizaje, lo que constituye un área para ser abordada por los supervisores en el Consejo Técnico de Zona, por los asesores técnicos pedagógicos y demás personal de apoyo a la educación a fin de brindar herramientas a los docentes que les permitan atender estos casos prioritarios.

Liderazgo del director

Un elemento básico del ejercicio del liderazgo pedagógico del director es asumir la coordinación de actividades en la sesión, lo cual sucedió en un promedio del 85% de los CTE visitados en las tres sesiones ordinarias. Sin quitar valor a este dato, el 15% restante debe representar un compromiso fuerte para las Autoridades Educativas Locales para que estas figuren asuman la función que les ha sido asignada por el marco normativo vigente (Lineamientos de CTE y Acuerdo 717).

Tomando en cuenta sólo los casos en que se registró la mayor puntuación posible (en respuestas Siempre o Totalmente) por parte de los observadores, hay una tendencia de mejora en el desempeño de los directores al frente de sus colectivos docentes en cuatro indicadores principales: el dominio de los temas abordados; tipo de intervención durante la sesión explicando, ejemplificando o aclarando la información analizada; promover la participación reflexiva de los docentes e involucrar a todos en las decisiones (Gráfica 3).



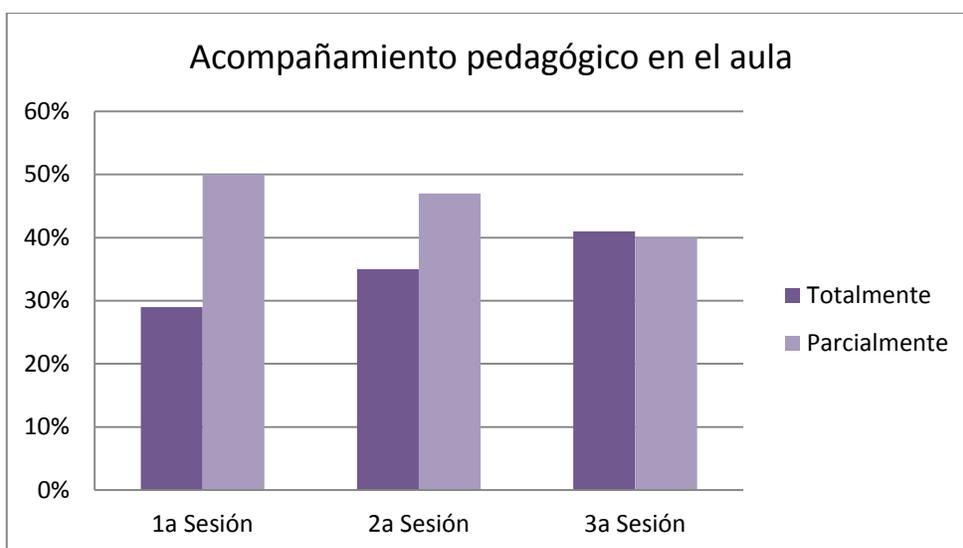
Gráfica 4. Promedio de puntuaciones registradas en las preguntas sobre el liderazgo del director.

La opinión de los maestros sobre el desempeño del director al frente del CTE no varió durante las tres sesiones, situándose alrededor del 76% en la opinión totalmente favorable sobre si se implicó activamente, si favoreció la participación de todos o si aclaró la información.

En opinión de los propios directivos, en la primera sesión el 58% estuvo Totalmente de acuerdo en que su conocimiento de los procesos de la Ruta de mejora fue suficiente para coordinar adecuadamente las actividades de la sesión ordinaria. Y el 63% de ellos registró la misma categoría de respuesta respecto a haber identificado las necesidades de asesoría y acompañamiento que cada uno de los docentes requiere de su parte, durante la segunda y tercera sesiones ordinarias.

Otro dato destacado es que de los directivos encuestados en la primera sesión, sólo el 34% declaró que la carga administrativa ocupa el mayor tiempo de su jornada laboral, lo cual, al ser un porcentaje bajo, denota un cambio progresivo de visión respecto a la prioridad que deben tener los asuntos pedagógicos respecto a lo administrativo, lo cual por supuesto no es sólo tarea de los directores, sino de manera relevante de la AEL.

Lo previo es congruente con el aumento en el porcentaje de directores que respondieron afirmativamente a la pregunta de si durante estos meses realizaron visitas a las aulas para brindar acompañamiento pedagógico, como se muestra en la siguiente gráfica:



Gráfica 5.
Porcentaje de directores encuestados que afirmaron haber visitado las aulas para dar acompañamiento pedagógico.

Con base en lo previo, se mantiene como área de oportunidad que el director cuente con la información, las herramientas y competencias para abordar adecuadamente los asuntos de cada sesión así como hacer que el colectivo sea más reflexivo y crítico, así como para fortalecer su liderazgo académico.

Recursos y colaboradores

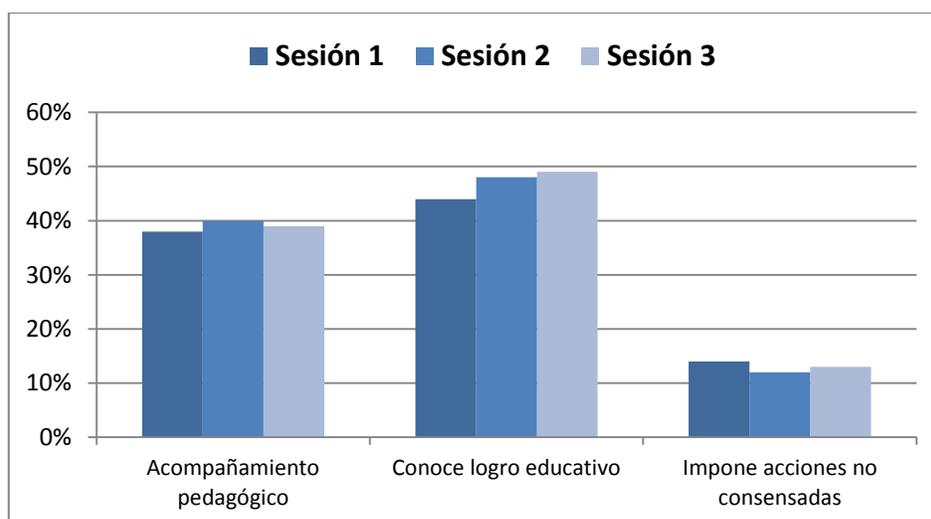
Para cada una de las sesiones ordinarias del ciclo escolar 2014-2015, la Subsecretaría de Educación Básica elaboró una **guía de trabajo** por cada nivel educativo para orientar la organización de las sesiones en función del establecimiento de la Ruta de mejora, principalmente el seguimiento y evaluación de las acciones implementadas en cada mes para que, a partir de un balance, tomen las mejores decisiones sobre el rumbo a seguir. Estas herramientas fueron un insumo utilizado total o parcialmente por más del 95% de los CTE observados en las tres sesiones. La percepción de los directores varió del 60% al 75% respecto a quienes estuvieron totalmente de acuerdo en que la guía nacional fue una herramienta clara y pertinente.

En la guía de la tercera sesión, el apartado final titulado *Actividades para aprender a convivir día a día* tuvo el doble propósito de dar a conocer alternativas de actividades para la convivencia así como promover el análisis y la reflexión sobre los distintos ámbitos de ejercicio de la autonomía de gestión escolar, a partir de una problemática dada. Como este último elemento está considerado para seguirse tratando en sesiones próximas, cobra relevancia la siguiente información:

Según lo observado, en la revisión del apartado <i>Aprender a convivir día a día</i>	Totalmente	Parcialmente
Fue del interés de los maestros como estrategia integral para mejorar la convivencia	58%	28%
A partir de esta actividad, reflexionaron sobre los ámbitos de acción que han considerado en sus acuerdos	49%	33%
A partir de esta actividad, modificaron o incorporaron acciones a la planeación de actividades para diciembre y enero	43%	32%

Por otro lado, el papel de los **supervisores** es fundamental en la organización y funcionamiento de los CTE. En los Consejos de la muestra nacional, se observó que los supervisores intervinieron activamente en el desarrollo de alguna sesión para orientar o hacer propuestas para la mejora escolar sólo en el 17% de los casos observados en la tercera sesión, porcentaje inferior al 28% registrado para la misma situación en la primera reunión ordinaria. Por otra parte, el 58% y el 72% de directores encuestados en la primera y tercera sesiones, respectivamente, opinaron estar totalmente de acuerdo en que la información transmitida por el supervisor para la organización del CTE fue clara y oportuna.

De manera complementaria, alrededor 40% de los docentes encuestados en alguna de las tres sesiones ordinarias estuvieron totalmente de acuerdo en que el supervisor visitó su escuela para brindarles acompañamiento pedagógico durante el mes y sólo es una minoría la que reporta que dicha figura impone acciones no consensadas por el colectivo (Gráfica 6).



Gráfica 6. Porcentaje de docentes encuestados que estuvieron Totalmente de acuerdo en aspectos del desempeño del supervisor.

Lo anterior refleja que la participación del supervisor en el desarrollo de los CTE se centra en mayor medida con los directores y escasamente en el momento en que están reunidos los colectivos docentes, con avances respecto a orientar su tarea a aspectos pedagógicos y respetar la autonomía escolar. Es necesario, no obstante, seguir impulsando acciones para que cuenten con mayor información y herramientas que les permitan acompañar a sus escuelas, no sólo en el desarrollo de los CTE sino sobre todo en la implementación de la Ruta de mejora, como lo refleja la opinión de los propios supervisores:

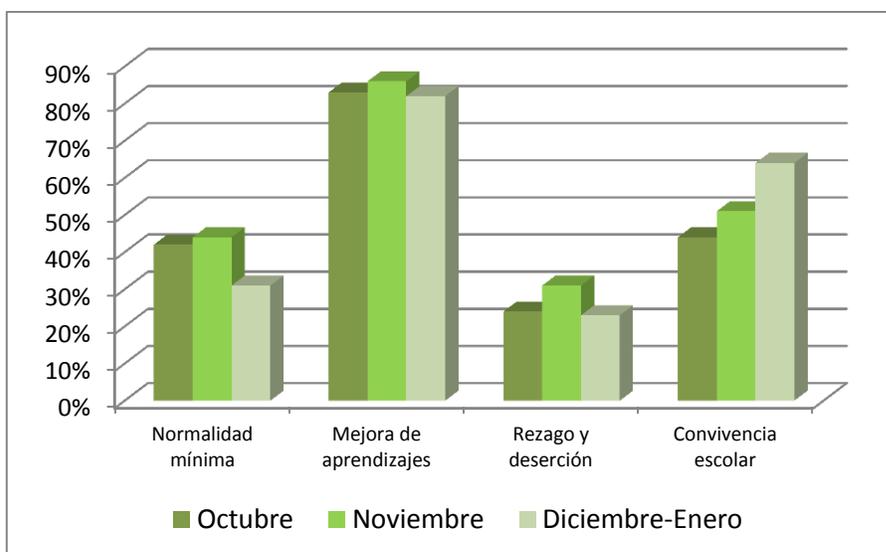
	Totalmente	Parcialmente
Recibí capacitación clara y suficiente para conocer y transmitir la propuesta de trabajo para la 2ª sesión ordinaria de CTE	64%	28%
Durante el mes, apoyé con estrategias específicas a las escuelas con mayores dificultades en la implementación y seguimiento de su Ruta	44%	48%
Cuento con herramientas para identificar las necesidades de asesoría y acompañamiento que cada escuela requiere de mi parte	53%	44%

Finalmente, otro recurso humano con el que cuenta la escuela son los **maestros de apoyo a la educación**, quienes también participan en las sesiones de CTE. Sin embargo, al igual que el ciclo anterior, se mantuvo la tendencia durante la fase intensiva de su limitada participación, pues sólo en un promedio del **28%** de los Consejos observados se registró que de forma constante (Siempre) participaron activamente y aportaron ideas para enriquecer el trabajo del colectivo.

Temas tratados (Prioridades educativas)

En las guías de trabajo propuesta por la SEB para cada sesión ordinaria de CTE, las prioridades educativas han sido el referente transversal para el seguimiento y evaluación de las acciones implementadas, de tal forma que se tomen acuerdos en colectivo para los siguientes meses, en función de las metas establecidas en la Ruta de mejora.

Esto ha favorecido que la participación de los docentes se enfoque en los alumnos, su forma de enseñanza o el servicio que ofrece la escuela, como se observó en cerca del 60% de CTE de la muestra nacional y como opinó el 73% de maestros encuestados al estar Totalmente de acuerdo en que se trataron principalmente asuntos pedagógicos en la tercera reunión. Además, han establecido acciones en función de las cuatro prioridades (Gráfica 6); la que prevalece es la mejora de los aprendizajes (lectura, escritura y matemáticas), seguida por la de convivencia escolar.



Gráfica 6. Porcentaje de CTE que planearon actividades para cada una de las prioridades educativas.

De manera complementaria, 45% de los maestros y 56% de los directores escolares opinaron que el supervisor los ha apoyado Totalmente en el conocimiento del Sistema Básico de Mejora y la Ruta de mejora como sistema de gestión escolar, lo que refleja un área de oportunidad para allegar más información a las escuelas respecto a estos temas y procesos.

Procesos realizados en la fase ordinaria

Según el Acuerdo 717, para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar, debe promoverse que la Ruta de mejora incluya estrategias de seguimiento y evaluación, a través de las cuales los diferentes actores educativos y las instancias de apoyo al centro escolar puedan ir evaluando, de manera continua, los avances y logros alcanzados en el aula y en la escuela a partir de lo programado. Además se establece que el Consejo Técnico Escolar debe identificar los problemas asociados al aprendizaje de todos los alumnos y emplearlos para retroalimentar la mejora continua en cada ciclo escolar. Los resultados de la evaluación deben ser aprovechados para tomar decisiones en cuanto a las estrategias para asegurar que todos los estudiantes, alcancen el máximo logro de los aprendizajes, disminuir el rezago y la deserción (Arts. 8 y 13).

En congruencia con lo previo, la guía de trabajo propuesta por la SEB ha tenido como propósito apoyar a los colectivos docentes en los procesos contemplados para la fase ordinaria. La mayoría de los CTE observados han realizado de manera permanente la revisión de actividades implementadas en el mes previo a la respectiva sesión, además de establecer acuerdos para dar continuidad o replantear lo trabajado. No obstante, como se observa en la Tabla 5, según lo registrado por los observadores, la discusión del colectivo en el balance de acciones todavía no está por completo sustentada en **evidencias claras y pertinentes**, ni es la base para hacer ajustes a las acciones planeadas en su Ruta de mejora.

El balance de acciones...	Primera	Segunda	Tercera
Se realizó con base en evidencias claras y pertinentes	38%	46%	50%
Se caracterizó sólo por comentarios generales de las actividades de forma superficial	24%	21%	22%
Llevó al colectivo a hacer ajustes a su planeación	39%	40%	43%

Tabla 5. Porcentaje de CTE con registro en la categoría de respuesta "Totalmente", según lo observado en el balance de acciones de cada sesión ordinaria.

Para la tercera sesión ordinaria se observó el mayor incremento en el porcentaje de CTE que implementaron actividades siguiendo los acuerdos establecidos y en la participación de la mayoría del colectivo docente en esto. Aunque también se registró una mejora en el hecho de considerar actividades específicas para atender a los alumnos que más lo requieren por sus bajos resultados educativos, todavía más de la mitad de Consejos observados no logran concretar este tipo de acciones (Tabla 6).

Implementación de acciones...	Primera	Segunda	Tercera
Se realizaron conforme a los acuerdos previstos en la sesión anterior	54%	57%	67%
Consideraron actividades específicas para alumnos de bajo logro o con barreras para el aprendizaje	34%	39%	44%
Fueron realizadas por todos los integrantes del colectivo según lo comprometido	45%	49%	58%

Tabla 6. Porcentaje de CTE con registro en la categoría de respuesta "Totalmente", según lo observado en la revisión de acciones implementadas en cada sesión ordinaria.

Finalmente, en promedio el 75% de CTE establecieron acuerdos para la implementación de acciones para el mes posterior a la sesión de Consejo. La toma de decisiones, en un número amplio de colectivos docentes observados, ha sido resultado del consenso (76%), orientándose al logro de metas y objetivos de la Ruta de mejora (75%) y considerando el contexto o situación específica de la escuela (80%).