



Liderazgo pedagógico desde la función directiva en los Consejos Técnicos Escolares.

Emmanuel Del Ángel Moyano

Universidad Autónoma de Tlaxcala

emmanuelmoyano_28@hotmail.com

Área temática:

- a) Reforma curricular en el marco de las políticas globales.

Resumen

La misión del Consejo Técnico Escolar (CTE) es la de mejorar el servicio educativo que prestan las escuelas enfocando sus actividades al máximo logro de los aprendizajes de los alumnos. Es por ello que, ante la actual transformación de los CTE en el marco de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) donde se busca fortalecerlos a través de la toma de decisiones y propuesta de actividades de manera *colegiada y contextualizada* sin una guía que seguir al pie de la letra, cobra vital importancia el liderazgo pedagógico del personal con funciones directivas para el desarrollo de actividades que ayuden a lograr el propósito del mismo.

Como consecuencia, se propone una *investigación-acción participante* con el objetivo de caracterizar el perfil directivo haciendo una correlación entre la normativa y la teoría de eficacia escolar (dimensión: *liderazgo pedagógico*) identificando los factores que limitan y benefician a ésta función desde el espacio de los CTE.

Palabras clave:

Liderazgo pedagógico, eficacia escolar, gestión escolar, secundarias generales, CTE.

Justificación

El liderazgo pedagógico es un rasgo que está presente en los directores eficaces, se caracteriza por hacer énfasis en que toda la comunidad escolar trabaje para alcanzar buenos resultados académicos en los estudiantes. (Aguilera García, 2011) Es decir, un director eficaz es aquel que pone en juego su liderazgo no solamente para realizar actividades de organizativas y administrativas, sino primordialmente para lograr la mejora de los aprendizajes. En otras palabras, no solamente se trata de gestionar recursos para la escuela, sino de realizar gestiones que impacten potencialmente en el aprendizaje de los alumnos.

Como lo menciona Aguilera (2011) la investigación en el marco de la Eficacia Escolar, desarrollado desde la segunda mitad del siglo XX, ha identificado que el liderazgo pedagógico del director es un factor de eficacia. Autores como Duke (en Dorta, s/f), Beare, Caldwell y Millikan (1992), Davis y Thomas (1992), Levine y Lezotte (en Ruiz, 1999), Bolívar (1997), y Maureira (2004), entre otros, presentan caracterizaciones de este tipo de liderazgo, cuyos rasgos esenciales pueden resumirse en lo siguiente:

- Tienen una visión clara y compartida de lo que pueden llegar a ser las escuelas,
- Tienen amplio conocimiento de las necesidades de su institución,
- Hacen gestiones para subsanar las necesidades de la misma,
- Coordinan la implementación del currículum,
- Vigilan que se cumplan los contenidos,
- Implementan acciones para supervisar la enseñanza,
- Observan el trabajo de los docentes y brindan retroalimentación,
- Promueven el monitoreo y evaluación del aprendizaje,
- Promueven un ambiente de trabajo cordial y colaborativo,
- Promueven el desarrollo profesional de los docentes,
- Implementan programas de mejoramiento de la escuela, etc.

Murillo (2001) citado por Muñoz (2010) señala que el movimiento teórico-práctico de la eficacia escolar se interesa por estudiar el producto logrado por las acciones de la escuela (aprendizaje) y las condiciones que lo determinan, más allá de lo esperable según las condiciones en las que trabaja. Con base en ello, resulta necesario poner atención a todo aquello que encierra la práctica dentro de los Consejos Técnicos Escolares como condiciones que propician el liderazgo pedagógico en un ambiente colaborativo de aprendizaje entre pares, es decir, no solamente debe interesarse por el aprendizaje, sino también en todo aquello que le rodea, ya sea como beneficio o como limitante.



Por su parte, Backhoff et al (2007), conservan la distinción, pero mantienen la denominación de este campo como escuelas eficaces con dos aproximaciones, una de función de la reproducción y otra culturalista. La primera busca determinantes universales de la efectividad de las escuelas y la segunda busca comprender la dinámica de la autoridad y el poder en relación con los estudiantes, maestros y administradores en un sistema escolar organizado jerárquicamente. (Muñoz, 2010)

Ahora bien, según lo planteado en el Acuerdo número 717, por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, el sistema educativo mexicano, a partir de la última reforma, considera una serie de prioridades educativas con la intención de que todos los niños, las niñas y jóvenes adquieran los aprendizajes y las competencias necesarias que les permitan desarrollarse académica y profesionalmente. Para lograr esta prioridad, la Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Educación Básica, instituyó orientaciones educativas para una nueva organización escolar; es así cómo, a partir del ciclo escolar 2013-2014, se recupera y fortalece el trabajo de los consejos técnicos escolares (CTE) como órganos colegiados reconocidos en el principio de la autonomía de gestión. Esta iniciativa trata de consolidar la toma de decisiones del colectivo docente como un proceso donde se detectan los retos y se trazan las propuestas para asegurar que todo el estudiantado alcance el máximo logro de los aprendizajes. (Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Educación básica: preescolar, primaria y secundaria., 2013)

Además, como se menciona en el artículo décimo segundo del Acuerdo número 15/10/17 emitido por la Secretaría de Educación Pública (SEP): la misión del CTE es mejorar el servicio educativo que presta la escuela enfocando sus actividades al máximo logro de los aprendizajes de todas y todos sus alumnos.

Es por ello, que para esta investigación se conjugan dos agentes importantes: por un lado, la función directiva, que es quien organiza y dirige los esfuerzos de la escuela de manera colaborativa, y, por otro lado, los CTE que son los espacios donde ésta organización de manera colaborativa se hace presente para lograr el máximo logro de los aprendizajes. Amalgamando ambos agentes a través del análisis del liderazgo que la función directiva ejerce en su colectivo escolar, desde la arista pedagógica.

En el artículo décimo sexto del Acuerdo número 15/10/17 se manifiesta que en las sesiones de CTE se promoverán primordialmente: 1) el trabajo colaborativo entre todos los integrantes del colectivo escolar con el objetivo de una adecuada distribución del trabajo para asegurar el éxito de la tarea educativa, 2) el aprendizaje entre pares y entre escuelas, con el fin de intercambiar conocimientos y experiencias, 3) el diálogo abierto, respetuoso, sustentado y constructivo con los

distintos actores del proceso educativo, y 4) la retroalimentación oportuna al colectivo docente de los hallazgos en la implementación de acciones individuales y colectivas.

Los Consejos Técnicos Escolares, al considerarse como instancias preponderantes para la mejora continua de las escuelas, requieren de una atención y seguimiento para su consolidación; es por ello que el objetivo de la investigación consiste principalmente en identificar dentro del funcionamiento de éstos aquellos factores que limitan y benefician el liderazgo pedagógico desde la función directiva. Se espera que esta investigación contribuya al análisis colaborativo en nuestro país para posiblemente en un futuro brindar a los directivos herramientas de acompañamiento, estrategias de formación continua, o bien, algunas sugerencias metodológicas para la construcción de sus CTE.

Lo que se desea lograr con el trabajo de investigación presente es el de analizar el perfil del personal con funciones directivas con base en documentos oficiales de la SEP, correlacionarlo con las habilidades que debe poseer un director desde la teoría de escuelas eficaces, y, por último, analizar el impacto que éste tiene en el desarrollo de los trabajos del Consejo Técnico Escolar a través de la puesta en marcha de su liderazgo pedagógico.

Enfoque conceptual

“Los cambios profundos de la sociedad del conocimiento (revolución tecnológica, cultural y productiva), las nuevas comprensiones sobre los seres humanos, la agenda de derechos y la valoración de las subjetividades y las diversidades, han vuelto completamente inapropiados e inconducentes los modos de pensar, organizar y llevar adelante las actividades educativas en el aula. Sencillamente el formato no cuadra en la nueva realidad. Lo que estamos acostumbrados a hacer ya no responde a las necesidades de las personas ni a los desarrollos sociales. De allí la sensación que habitualmente tenemos los docentes de que algo no está funcionando bien [...] y la necesidad de transformar los formatos escolares y pedagógicos desde las escuelas y las aulas.” (Ravela et al., 2023)

En nuestro país, el tema de las políticas de gestión escolar y su puesta en marcha conduce necesariamente a dos momentos de la historia de la política educativa. Por un lado, la creación de la figura de los consejos escolares, que se remonta al año de 1982 con los Acuerdos 96, 97 y 98, que establecen la organización y el funcionamiento de las escuelas primarias, secundarias técnicas y secundarias. Por otro lado, en 1992 se firma el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB), el cual da un marco legal a la participación social en la educación y es un punto clave en el proceso de conformación de las políticas de autonomía de gestión escolar, así como de la gestión escolar en sí misma. (Luna. 2022)



En este sentido, los consejos técnicos consultivos pueden considerarse los antecesores de lo que hoy son los Consejos Técnicos Escolares (CTE): nacieron en la década de los ochenta, a través del Acuerdo número 96 y se arraigaron en la cultura escolar durante varios años. Esta forma de organizar la educación primaria, tenía por función apoyar a la dirección de la escuela o, en su caso, a la supervisión escolar, y funcionaba –de acuerdo con su nombre– como un consejo consultivo cuyos integrantes representaban al personal docente y de apoyo de cada plantel. (Encinas, 2023)

En la educación secundaria, el Consejo Técnico Consultivo tenía una función distinta, en virtud de que ya existía el cuerpo colegiado de academias locales que atendía los aspectos técnico pedagógicos. En este caso su papel consistía en “auxiliar al director en la planeación, programación y evaluación de las actividades educativas y en la solución de los problemas concretos que pudieran presentarse” (Acuerdo 98, 1982).

Los consejos sesionaban por lo menos una vez al mes, generalmente fuera del horario escolar; se implementaron sólo en los niveles de primaria y secundaria, con un esquema similar durante casi tres décadas. Dieron lugar a una diversidad de concepciones, que oscilaban entre lo administrativo, lo pedagógico, la atención a las demandas del director y las particularidades de las escuelas.

Hoy en día, gracias a investigaciones enfocadas a determinar la relación que guarda el rol del CTE con la autonomía de gestión escolar, los hallazgos se encuentran divididos entre aquellos positivos, como la percepción por parte del profesorado de tener una mayor participación en la toma de decisiones (Ortega Muñoz, 2017), hacia lo que otros estudios avanzan en denominar una gestión democratizante (Güven, Çam y Sever, 2013; Marques, 2012; Mitchell, 2017; Montero Alcaide, 2010). Sin embargo, también son comunes los estudios que revelan problemas de fondo, entre los que destacan la burocratización y rutinización de los CTE (Cruz González, 2007; Encinas Muñoz y Mercado Maldonado, 2012; Silva y Miranda, 2017), así como los obstáculos a los procesos de autonomía de gestión escolar generados por los propios lineamientos oficiales (Silas Casillas, 2017).

La referencia más antigua que se identifica en América Latina enfocada a la Gestión Escolar es la de Ezpeleta (1990), multicitada en el resto de la literatura encontrada en idioma español, pero no se trata de un resultado de investigación empírica, sino que es un aporte teórico sobre la importancia de la dinámica institucional de las escuelas para el trabajo pedagógico. Asimismo, por su reiterada citación en las fuentes consultadas, se hizo la búsqueda específica al texto de Fierro y Rojo (1994), el cual es un libro disponible actualmente en línea, resultado de una investigación realizada en el estado de Guanajuato, pero cuyos resultados se plantean a manera

de manual, por lo que carece de secciones de metodología, fundamentación teórica, conclusiones e incluso referencias bibliográficas.

No es sino hasta 2003 que se encuentran los primeros resultados de investigación empírica en Jiménez (2003), con su estudio sobre la reestructuración de la escuela y las nuevas pautas de regulación del trabajo docente, y en Tapia (2003) sobre el estado inicial de las escuelas primarias de educación indígena del Programa Escuelas de Calidad. Después se ubican cuatro textos entre 2006 y 2007, y, tras un lapso de cuatro años sin publicaciones al respecto, se vuelven a encontrar algunos artículos entre 2011 y 2015. Sin embargo, a partir de 2016 se da un repunte orientado, en su mayoría, a aspectos de gestión educativa que se dispara en 2017 con textos de la misma orientación, pero más enfocados a lo relativo a la autonomía. Es importante destacar que la mayoría de éstos son avances de investigación presentados en el marco del XIV Congreso del COMIE. Para 2018, se percibe una fuerte baja, encontrándose únicamente el texto de Carro, Lima y Carrasco (2018) que además proviene de la misma investigación de base que el de Carrasco, Carro y Hernández (2017), que incluso llega a idénticas conclusiones.

Los campos de indagación donde se ubican la mayoría de los artículos encontrados se agrupan en dos: políticas públicas en materia educativa y gestión educativa. teniendo una mayor variedad de temas el segundo campo, donde se encuentran a su vez textos enfocados a la autonomía de gestión, organización escolar, evaluación educativa, inclusión educativa, interculturalidad y formación docente.

Las dimensiones prioritarias sobre las que se indaga son la psicológica, social, política, pedagógica, organizacional y profesional. Así como a su vez, predominan las investigaciones de corte cualitativo en un 70%, un 10% de tipo mixto y 20% de tipo cuantitativo, empleando en la mayoría de ellos instrumentos como entrevistas, guías de observación, análisis documentales, observaciones y grupos focales.

La población de estudio predominante son en primer lugar los docentes, seguido por directivos, alumnos, autoridades, supervisores, padres de familia, en ese orden. Esto debido a que este tipo de indagaciones trabaja con sujetos que se encuentran dentro del Sistema Educativo Nacional (SEN) como agentes de transformación dentro de las aulas-escuelas.

Delimitación del problema

Sin duda alguna, los cambios en la estructura de la Educación Básica son hoy un tema central en el marco de las preocupaciones a nivel nacional como parte de la Reforma Educativa que propone la Nueva Escuela Mexicana con vigencia a partir del año 2018 no solamente en el currículo sino también en la organización y la gestión escolar.



En el marco de las políticas públicas, un tema de relevancia central es la gestión escolar y la autonomía de gestión que se le otorga a todas y cada una de las escuelas del Sistema Educativo Nacional (SEN) para poder implementar iniciativas de atención formativa estudiantil en un marco de educación de calidad, gratuidad, laicidad y equidad.

“La gestión escolar implica liderar y organizar al colectivo docente y los recursos de los que se dispone para enfrentar los desafíos cotidianos de la tarea escolar. Gestionar es impulsar un proyecto de escuela que permita alcanzar los mejores resultados de aprendizaje para todas y todos los estudiantes. Requiere mirar las tareas directivas desde diversos ángulos para orientar una participación más comprometida de la comunidad y la satisfacción con los logros que progresivamente se alcancen.” (Mejoredu, 2023)

La gestión escolar es un proceso continuo y sistemático que permite diseñar y poner en marcha diversas acciones de manera articulada, acompañar su desarrollo y monitorear su avance con la participación de todos. Implica la mejora continua y el aprendizaje permanente entre los colectivos escolares.

Al respecto, Loera 2003 menciona que la Gestión Escolar es:

“Conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha asignado la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la Educación Básica”

La Secretaría de Educación Pública, en el Acuerdo número 19/11/18 concibe la Autonomía de Gestión como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece, centrando su actividad en el logro de aprendizajes del alumnado que atiende.

De acuerdo con Murillo Torrecilla (2005), las dimensiones de la Gestión Escolar Efectiva que se consideran dentro del Modelo de Escuelas Eficaces son cuatro: 1) Dimensión pedagógica-curricular (enseñanza, aprendizaje), 2) Dimensión Organizativa (actividades, vinculación), 3) Dimensión Administrativa (recursos), y 4) Dimensión de Participación Social (padres de familia, contexto).

Lo que da lugar al presente trabajo de investigación es la situación que se ha vivido a lo largo del actual Ciclo Escolar 2022-2023, en el que se lleva a cabo una transición por el cambio en los materiales que la Secretaría de Educación Pública brinda a los colectivos escolares para el desarrollo de las sesiones de CTE, pasando de Guías a Orientaciones, donde ahora no existe una estructura fija o rígida que contenga las actividades a desarrollar por los docentes, sino que



solamente cuentan con aspectos muy básicos que orientan al directivo hacia los documentos a los que debe recurrir para lograr el propósito de la sesión, lo cual ha resultado en una necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico del personal con funciones directivas ya que no se logran concretar acciones que lleven al colectivo a alcanzar el propósito planteado.

La nueva modalidad de trabajo dentro de los CTE a través de Orientaciones tiene una gran implicación para la escuela, ya que propone, construir el desarrollo de las sesiones de CTE de manera autónoma en un marco pedagógico a través del propósito de cada sesión, lo cual resulta un desafío para algunos directivos ya que no cuentan con estrategias que les ayuden a lograrlo.

La transformación y fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares

En la presente administración, con la primera sesión ordinaria del ciclo escolar en curso (2022-2023), la Secretaría de Educación impulsó una estrategia para fortalecer los CTE, en correspondencia con los planteamientos de la Nueva Escuela Mexicana, desde la que se propone que el colectivo docente tome decisiones sobre la gestión de actividades y tiempos, a fin de hacer efectiva la autonomía profesional para el desarrollo del plan de estudio de educación preescolar, primaria y secundaria.

La dinámica del CTE y los materiales propuestos para su desarrollo pasaron de ser una guía de trabajo que marcaba paso a paso los temas, las actividades y los recursos, a documentos breves con orientaciones generales cuyo principio es dar flexibilidad a docentes y directivos para que entrelacen los procesos de formación y de gestión de forma situada y contextualizada.

Con esta nueva propuesta, el Consejo Técnico Escolar transita de ser un espacio de formación a partir de prescripciones puntuales, que pierden sentido al no partir de las iniciativas de los docentes y de la consideración de sus condiciones y contextos escolares y comunitarios, a un espacio para la apropiación del nuevo plan de estudio y sus materiales, así como de transformación del liderazgo y de la gestión.

Es por ello, que, a partir de lo observado durante el ciclo escolar, se ha detectado la necesidad de fortalecer la función del director desde la dimensión pedagógica para que a su vez se fortalezcan los CTE como espacio de diálogo, intercambio de ideas, organización, etc.

Aún es temprano para saber los efectos de esta transformación, pero hay una firme convicción por parte de la autoridad educativa de que los colectivos escolares acudirán a sus saberes, experiencias y necesidades con el fin de construir un espacio de trabajo colectivo como profesionales capaces y reflexivos.

Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación es caracterizar un modelo de liderazgo pedagógico desde la función directiva basado en la eficacia escolar, que pueda ser considerado y aplicado

dentro de la práctica profesional de los Consejos Técnicos Escolares en las escuelas que integran la Zona Escolar 012 Federal de Secundarias Generales en el estado de Puebla.

Es por ello que, en primer lugar, se considera que la investigación será guiada de manera muy general por la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores que limitan y benefician el liderazgo pedagógico desde la función directiva en los Consejos Técnicos Escolares?

Misma que está enfocada en descubrir aquellos factores que juegan a favor o en contra del personal docente con funciones directivas dentro de las siete escuelas que integran la zona escolar antes mencionada.

Como consiguiente, las preguntas específicas que apoyarán a dar cauce y forma a la investigación son las siguientes:

- ¿Cuál es el perfil profesional de los directivos?
- ¿Cuáles son las habilidades y destrezas que debe poseer un directivo con liderazgo pedagógico?
- ¿Cuáles son las percepciones que se tienen sobre el liderazgo pedagógico de la función directiva en el marco de los CTE?
- ¿Cómo impacta el liderazgo pedagógico de la función directiva en la eficacia de los CTE?
- ¿Cuáles son los factores que limitan y benefician la función directiva desde el aspecto pedagógico?

En primer lugar, se realizará un análisis del perfil profesional de los directivos que actualmente dirigen las escuelas donde se aplicará la investigación, el cual se sujetará a lo estipulado en documentos normativos como el Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica y el acuerdo secretarial 98 por el que se emiten los lineamientos sobre la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria.

En segundo lugar, se plantea el análisis de las habilidades y destrezas con las que debe contar un directivo con liderazgo pedagógico que coadyuve a la eficacia escolar. Esto desde la teoría y trabajos de las Escuelas eficaces, específicamente en la dimensión de liderazgo pedagógico.

En tercer lugar, se pretende medir, analizar, comparar e interpretar las percepciones que existen entre los colectivos que integran la zona escolar acerca del liderazgo pedagógico de la función directiva en el marco de los Consejos Técnicos Escolares, así como el impacto que éste tiene en la eficacia escolar de la institución.

Tema de Investigación



Con base en la problemática detectada en el contexto donde actualmente laboro y la actual transición de Guías de CTE hacia Orientaciones, se hace necesario identificar prácticas directivas donde se manifieste liderazgo pedagógico para la construcción autónoma de estos espacios de intercambio, organización y acuerdo entre el colectivo escolar. Es por ello que se pretende a través de esta investigación identificar factores que beneficien y limiten el liderazgo pedagógico de la función directiva en el seno de los Consejos Técnicos Escolares.

Objetivo General

Incorporar al espacio formal, del Consejo Técnico Escolar (CTE) una metodología que propicie el análisis, la discusión y la reflexión del quehacer directivo ante los colectivos de docentes, lo cual permita establecer una serie de reencuentros con los diferentes aspectos de su práctica profesional desde lo pedagógico, que les sirvan para identificar factores que limitan y beneficien la función que desempeñan, así como proponer y poner en marcha alternativas que innoven dicha práctica.

Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis donde se caracterice el perfil profesional del personal con funciones directivas de acuerdo al Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión en Educación Básica.
2. Realizar un análisis correlacional donde se caractericen las habilidades y destrezas con las que debe contar el personal con funciones directivas, haciendo una correspondencia entre la teoría de Escuelas Eficaces (dimensión de liderazgo pedagógico) y la normativa del Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión en Educación Básica.
3. Identificar los factores que benefician y limitan la función directiva desde la dimensión pedagógica en los Consejos Técnicos Escolares.

La revisión del marco de referencia que dará soporte a la investigación propuesta en esta línea de investigación se realizará a través del *Método Deductivo*, empezando por analizar la política en materia educativa a nivel mundial hasta aterrizar en el contexto particular del contexto donde se aplicará la investigación, es decir, se hará un recorrido a través de las diferentes escalas de las políticas educativas para ir de lo general a lo particular. Posterior al análisis de los referentes conceptuales, las teorías, los modelos, la normativa, los autores, es necesario buscar la forma de aplicarlo en el contexto elegido para poder obtener datos reales y concretos que aporten al estudio.

El interés que se tiene en la investigación es el de analizar a detalle solamente la dimensión del liderazgo pedagógico con base en la teoría de la Eficacia Escolar, debido a la transformación y

transición de los CTE, ya que ésta exige al personal con funciones directivas mayor atención a la organización de las sesiones.

Es por ello que, al tratar de discernir entre las variables que entrarían en juego dentro de esta investigación se encuentran principalmente las siguientes:

VARIABLES / OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		
Variable Independiente	Liderazgo pedagógico del director	Modelo de Eficacia Escolar
Variable Independiente	Eficacia de los Consejos Técnicos Escolares	Instrumentos de recolección y análisis de datos Entrevista para directivos Encuesta para docentes frente a grupo.
Variables Intervinientes	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de población (Casos) Nivel socioeconómico y demográfico Capacitación y desarrollo profesional Involucramiento Adaptación al cambio 	Sistema Nacional de Información Municipal Estadística 911 Estadísticas del INEGI Contexto Escolar

Elaboración propia.

Estrategia metodológica (propuesta)

La investigación tiene como base un enfoque *mixto, analítico, correlacional, interpretativo y dialógico*. Hasta el momento, por las condiciones en las que se desarrollará la indagación se ha contemplado trabajar a través de una *Investigación-Acción Participante*.

Para comenzar la investigación se empleará un enfoque analítico donde se desmenuzará los documentos normativos y teóricos que caracterizan el perfil ideal del personal con funciones directivas. Dentro de este primer momento se hará uso también de un enfoque correlacional en el que establecerán puentes que conecten la normativa de la SEP con la teoría de las escuelas eficaces desde la dimensión pedagógica.

Posteriormente, con la construcción de los instrumentos de recolección y análisis de datos, se hará una interpretación del funcionamiento de los CTE con base en la dimensión pedagógica, así como también se establecerá un diálogo para identificar aquellos factores que benefician o limitan este tipo de liderazgo.

Referencias

- Aguilera García, M. A. (2011). La función directiva en secundarias públicas. Matices de una tarea compleja. México, D.F.: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).



- Carrasco, M., Carro, A., y Hernández, F. (2017). La función directiva y el fortalecimiento de la autonomía de gestión. Un estudio en escuelas primarias del estado de Tlaxcala, México. *Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación*, (17), 69-92.
- Carro, A., y Arroyo, L. (2017). Evaluación y seguimiento de los Consejos Técnicos Escolares. *Memoria Electrónica del XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa*. San Luis Potosí, México: COMIE.
- Carro, A., Lima, J. A., y Carrasco, M. (2018). Los Consejos Técnicos Escolares para la inclusión y equidad educativa en la educación básica de Tlaxcala, México. *Revista Electrónica Educare*, 22 (1), 146-175.
- Cruz, F. (2007). El Consejo técnico escolar como ritual en la escuela secundaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12 (34), 841-865.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (1982). Acuerdo número 96 por el que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias. México: Gobierno de México. SEP.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (1982). Acuerdo número 98 por el que establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria. México: Gobierno de México. SEP.
- DOF (2014). Acuerdo 717 por el que se establecen los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. México: Gobierno de México. SEP
- DOF (2016). Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. México: Gobierno de México.
- Ezpeleta, J. (1990). El Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XX (4), 13-33.
- Ezpeleta, J. (2000). El consejo técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana. En: *Gestión escolar (Antología)*, pág. 66. México: SEP.
- Fierro, C. y Rojo, S. (1994). El consejo técnico, *Un encuentro de maestros*. México: SEP.
- Loera, A. (2006). (Editor) *Caja de herramientas para colectivos escolares*. México: SEP.
- Luna Guzmán, Alejandra. (2022). El Consejo Técnico Escolar hacia la construcción de una educación pertinente. *Revista mexicana de investigación educativa*, 27(94), 855-882. Epub 22 de agosto de 2022.
- Programa Sectorial de Educación 2013 – 2018