

✓  
"LA ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DEL  
CONSEJO TECNICO CONSULTIVO"

**PROYECTO DE GESTION ESCOLAR**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADA EN EDUCACION PRIMARIA**  
P R E S E N T A :  
**MARIA EDITH RUIZ MAYA**

ASESOR: GABRIEL PORRAS ROJAS

TOLUCA, MEX.

SEPTIEMBRE AÑO 2000

**DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION**

Toluca, Méx., 30 de AGOSTO de 2000

**C. PROFR. (A).** MARIA EDITH RUIZ MAYA  
**PRESENTE**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación, en la modalidad PROYECTO DE INNOVACION.

titulado "LA ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO".

Presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

**ATENTAMENTE**

  
**LIC. MARÍA DE LA LUZ OLGUIN MEJÍA**  
**PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION**



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
**UNIDAD 151 TOLUCA**  
**DIRECCION**

*Mi agradecimiento:*

A ti Señor que me diste la sabiduría para aprender,  
la salud para continuar estudiando y la fe para tener  
deseos de alcanzar las metas que me fije.

A mi Universidad Pedagógica Nacional que me abrió  
las puertas de su casa, conjuntamente con todo su  
personal quienes me brindaron apoyo siempre que lo  
necesite.

En especial a mi asesor y amigo Gabriel Porras Rojas  
por extenderme su mano cuando derrotada me  
sentía, apresurándome siempre para no sentir  
hastío y concluir el trabajo que teníamos por cometido.

## *DEDICATORIAS.*

Principalmente a mis tres amores:  
Mi esposo y mis hijos que con su amor, comprensión y  
paciencia me impulsaron siempre a seguir adelante en  
todo momento.

A ti mamá,  
Porque se que siempre estarás conmigo y este triunfo  
te hubiera hecho feliz.

A mi hermana Elibeth,  
Por su gran cariño y preocupación porque siempre  
estuviera bien.

A mi jefe y amigo el Profr. David  
Garza.  
Por su apoyo y confianza para continuar estudiando.

A ti Margarita,  
Por compartir conmigo tu experiencia y conocimientos  
como profesionista y amiga.

# INDICE.

## INTRODUCCIÓN.

Pags.

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
- Antecedentes.....	2
- Delimitación del problema.....	7
- Justificación.....	9
- Objetivos.....	10
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEORICO.</b>	
- Fundamentación.....	12
- Ley General de Educación.....	13
- Teorías de la Administración.....	17
- Paradigmas.....	21
- Teoría específica.....	22
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>26</b>
<b>METODOLOGIA.</b>	
- Metodología de la investigación.....	
- Diagnóstico.....	27
- ¿Cómo funciona actualmente el Consejo Técnico Consultivo?.....	29
- Definición formal del Consejo Técnico Consultivo.....	32
- Alternativas.....	33
- Reporte de aplicación y evaluación de las alternativas.....	38
- La planeación estratégica y sus aportes a la gestión escolar.....	41
- La estructura organizacional y los planes estratégicos.....	46
- Los agentes del cambio desde la planeación estratégica.....	48
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>50</b>
- La planeación depende de todos los que participan en proceso.....	51
- La participación en equipo mejora la calidad de vida en el trabajo.....	52
- Elementos que se consideran indispensables para organizar el Consejo Técnico.....	53
- Sugerencias.....	54
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	
<b>ANEXOS.</b>	

## INTRODUCCION.

Desde tiempos remotos el hombre se ha organizado por necesidad propia, en donde en cada tribu, comunidad, clan, etc., se vieron en la necesidad de que existiera un órgano o instancia en ellos en donde existiera un grupo en el que se planeara, organizara y se tomaran decisiones para el bien de todos, estos, estaban formados por gente que eran reconocidos por su sabiduría y a su vez respetados por todos los miembros de la población y en la mayoría de veces sus decisiones eran o fueron las más acertadas en beneficio de quienes les permitían ese voto de confianza, esto daba por consecuencia su continuidad en la toma de decisiones.

En las instituciones tanto privadas como en las públicas hace años y actualmente se caracterizan por la existencia de grupos de personas que conforman sus consejos, los cuales de acuerdo a sus funciones son denominados con diferentes nombres, como de consultoría, de gobierno, de accionistas, técnicos, etc.

En la educación, especialmente en instituciones universitarias es donde dentro de su organización es determinante la existencia de los consejos, como son el académico para la toma de decisiones de carácter académico, el universitario o de gobierno en donde es el espacio para tomar decisiones de nivel más trascendental como el nombramiento de autoridades de altos niveles, como otros de segundo nivel. En ellos tienen funciones que benefician o afectan la vida institucional de todos los miembros que la conforman, no solamente a los de una comunidad universitaria, sino a una comunidad en general, con ello nos referimos al pueblo, ya que las instituciones educativas se crean para el beneficio y satisfacción de necesidades de la gente por medio de un gobierno que desea su formación para el bien de un país.

A partir de ello, suponemos que la creación de los Consejos Técnicos Consultivos que están en el nivel de primaria se insertan con fines similares a los comentados anteriormente. El presente estudio tiene la finalidad de presentar cuales son las realidades de ellos en los aspectos de contexto, teórico y funcionalidad.

Este contenido a su vez es un referente que puede ser de gran utilidad, para consulta en lo que se refiere a la normatividad que reglamente a los Consejo Técnicos Consultivos

Definida la educación como un proceso de formación, se sitúa su realización en la Escuela como un espacio formal en el que es preciso establecer proyectos, tiempos, continuidades y metas.

Esta propuesta de reflexión se deriva de la concepción llamada "escuela nueva", que tiene como fundamento el interés del niño y el desarrollo de las condiciones propicias para la realización de su despliegue.

Por tal motivo interesa hacer notar que en su mayoría los Consejos Técnicos Consultivos no cumplen adecuadamente con la función que establece la normatividad, ya que estas reuniones distorsionan la verdadera finalidad que debe realizar.

Debido a esto y algunas otras causas los Consejos Técnicos Consultivos desaprovechan ese valioso tiempo para analizar los aspectos técnico - pedagógicos que son tan importantes para detectar y dar solución a la problemática que se presenta en cada escuela y grupos, en relación con:

- El bajo nivel de aprendizaje.
- El ausentismo.
- La reprobación.
- El rezago educativo.
- La deserción y
- La falta de valores morales y cívicos.

Es importante mencionar (en algunos casos) la irresponsabilidad del personal docente y directivo en aspectos de organización escolar, falta de interés por trabajar en equipo, compartir experiencias y conocimientos, ya que es notable que cada maestro trabaja en forma independiente, más por fines particulares de grupo al tratar de concluir el ciclo escolar, compitiendo con el tiempo para alcanzar los objetivos, y olvidando de esa manera el trabajo colegiado que aporta beneficios comunes para elevar la calidad de la educación que tanta falta hace, ya que día a día se aprecia el estancamiento o hasta el retroceso de la actual educación y del respeto y valoración por el maestro, a quien años atrás se le consideraba el formador de generaciones trabajadoras y respetuosas, ya que fomentaba en los alumnos valores humanos y cívicos, ahora casi olvidados.

La tarea de organizar el Consejo Técnico Consultivo, es un esfuerzo permanente de todo el grupo de Maestros de Grupo, Subdirectores y Directores de Escuela, Supervisores Escolares, Supervisores Generales y Autoridades Educativas cada uno en su espacio, por mantener un clima de respeto y apertura que alimente la disposición personal a colaborar en un trabajo común; una especie de conciencia colectiva que acompaña el trabajo sesión a sesión, que está en manos de cada uno de los maestros participantes y trata de sostener ese esfuerzo para alcanzar una mejor calidad de la educación.

En el Capítulo I.- Se plantea el problema, la delimitación del mismo, ya que es una constante preocupación de elevar la calidad de la educación, y se apoya en uno de los pilares más importantes que es el Consejo Técnico Consultivo, siendo éste esencialmente un Organismo Educativo, unido por fuerzas docentes constructivas, destinado a trabajar por el mejoramiento de la escuela, de los maestros y de los alumnos.

La justificación considera la necesidad de brindar apoyo a la problemática que se presenta en el funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo y se basa en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, que ofrece las pautas de una Educación de Calidad; así como el Acuerdo 96, que establece el Funcionamiento de las Escuelas Primarias.

La Fundamentación se apoya en el Artículo 3º Constitucional que confirma los postulados fundamentales de nuestra gran tradición pedagógica; la Ley General de Educación que es un documento de compromiso con principios y anhelos educativos.

Se menciona también la Metodología de la Investigación que se aplicó para detectar las causas y orígenes de esta problemática y la cual apoyó a ubicar el tipo de proyecto que se presenta.

En el Capítulo II se desarrolla lo que sustenta el presente trabajo, en primera instancia es la normatividad constitucional que rige nuestra educación que es el Artículo tercero y por consiguiente la Ley General de Educación en su visión Nacional, desde la perspectiva Estatal, después de la Federalización la Ley de Educación del Estado y por último el Acuerdo 96 y sus artículos que desprende la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Consultivos, temática central de este trabajo.

Como hemos mencionado anteriormente, en lo que se refiere a los consejos, estos sus sustentos o corrientes son sobre la administración y sus funciones, vistas de sus orígenes que son Taylos, Fayol y otros, así como de los paradigmas que son los caminos o procedimientos que nos ayudan a lograr las metas fijadas.

Toda administración con sus funciones de planeación, organización, dirección, control, supervisión y otras, sin un buen liderazgo no tiene cabeza que dirija la administración ya esta privada o pública.

Así como en la educación como en otras áreas es necesaria la comunicación y la organización del trabajo son parte de los aspectos normativos y teóricos que fundamentan el presente

El Capítulo III menciona la metodología de la investigación que se llevo a cabo la cual nos llevó a elaborar el diagnóstico de la problemática presentada en cada uno de los centros de trabajo y detectar cómo funcionan actualmente los Consejos Técnicos Consultivos, los cuales desde hace mucho tiempo no han cumplido con el objetivo técnico - pedagógico previsto en la normatividad para mejorar el trabajo docente.

A continuación se hace una definición de como deben de funcionar los Consejos Técnicos en las escuelas; para lo cual se presentan algunas alternativas con un reporte de aplicación y la evaluación de las mismas, que permitirán desarrollar el trabajo en forma colegiada y con fines comunes considerando como punto central la planeación estratégica y sus aportes a la gestión escolar ya que una administración de los recursos propios de una escuela son el soporte de una buena organización y desempeño de las labores educativas, así también los agentes del cambio que permitirán tener un concepto más claro y amplio de cómo se deben trabajar los Consejos Técnicos en las escuelas.

Las conclusiones y recomendaciones aportan elementos que se consideran indispensables para la Organización del Consejo Técnico Consultivo tanto en escuelas como en supervisiones.

Las sugerencias que se presentan permitirán realizar las reuniones de Consejo Técnico con un orden en el trabajo que conduzca al éxito de las actividades planeadas por el grupo colegiado.

Anexos en ellos se podrá observar por medio de 8 gráficas y 6 tablas los datos obtenidos en tres ciclos escolares de las diferentes incidencias como son: inscripción, deserción, alumnos no aprobados, contenidos alcanzados, bajas de alumnos, porcentaje de reprobación, porcentaje de aprobación y promedio de aprovechamiento escolar; presentadas en el Sector No. 2 Toluca Oriente.

# CAPITULO I

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## ANTECEDENTES

Estos se dividen en tres, uno en lo referente a aspectos teóricos de la administración, los segundos en lo que es el Consejo Técnico en su contexto de estudio y por último en la normatividad en lo que se sustenta nuestra educación, como es el Artículo tercero constitucional y los demás que se derivan de él para normar lo que es el Consejo Técnico

El hablar de administración y de liderazgo, no excluye al profesor, a este sujeto enseñante, que históricamente tiene un lugar en estos dos aspectos y es determinante en la formación y deformación de sujetos que conviven a diario con él.

Desde los niveles de preescolar hasta el de nivel de educación superior, son como los herreros, forjadores, pero no de fierros, sino de humanos pensantes y actuantes en este devenir.

Rara vez las personas buscan una posición de liderazgo únicamente para satisfacer las necesidades de los miembros del grupo. También los líderes son humanos y tienen las usuales necesidades de posición, logros, mayor paga, reconocimiento, autoestima, seguridad y aceptación, es decir tiene las mismas necesidades que los miembros de su grupo. Si no encuentran la manera de satisfacer sus necesidades en su posición de líderes, no desearán continuar siéndolo durante mucho tiempo, aunque el líder continúe tolerando su trabajo bastante tiempo después de convencerse de que muchas de sus necesidades no se verán satisfechas, muy pronto se sentirá incapaz de aplicar todos los esfuerzos necesarios para hacer lo que debe, para asegurar que las necesidades de los miembros del grupo sean satisfechas, la explicación es muy obvia: las personas continúan gastando energías al hacer gestiones que beneficien a otros, únicamente si piensan que están recibiendo "beneficios recíprocos". Siempre existe un límite para compartir, en un solo sentido, los beneficios en las relaciones humanas. Se puede pensar en este principio en términos de "te rasco la espalda si tú me rascas la mía". El principio de la copa llena, también funciona en este caso. En el campo de la educación, se llega a presentar esta cadena o pirámide de beneficios, pero al que más se debe beneficiar, que es el alumno, no sucede, no se concibe que las escuelas existen por ellos, y por consecuencia su presencia permite la existencia laboral para un sin número de personas que laboramos en el sector educativo.

El objetivo principal de la administración debe ser conseguir la máxima prosperidad para una empresa y para cada uno de sus empleados, máxima prosperidad, término utilizado en sentido amplio, queriendo significar con ella, no tan sólo grandes dividendos para la empresa o el gobierno, sino también para cada parte, departamento, área de la empresa, para que esta alcance su cota más alta de perfección y rendimiento, asegurando así una prosperidad permanente, del mismo modo, la máxima prosperidad para cada empleado significa, no tan sólo que gane más salarios que los normales de su categoría profesional sino, lo que es más importante, que cada hombre alcance sus máximas posibilidades de eficiencia, de modo que sea capaz de realizar el trabajo más complejo para el que sus habilidades naturales le capaciten; significa, también que sea posible, se le ofreciera precisamente este tipo de trabajo. Los términos de empresa en nuestro caso es sinónimo de escuela y el de empleado es de profesor, que a final de cuentas somos empleados de la SEP.

Los dos objetivos fundamentales del manejo u operación del método científico, debe ser la máxima prosperidad, tanto para un empresario, director, como para el empleado. Sin embargo en este tipo de organizaciones donde nos desenvolvemos, tanto aquellos que están como autoridades, así como profesores de grupo, somos más partidarios de la guerra que de la paz, quizá la mayoría, dentro de cada clase, no cree que sea posible establecer unas relaciones mutuas sobre bases en que sus intereses resulten idénticos, creen que los intereses de ambos son necesariamente antagónicos, el método científico, tiene la firme convicción de que los verdaderos intereses de ambos son los mismos, la prosperidad de ambos depende de los dos y en la educación no es de dos, en lo que compete a profesores y autoridades, hay un tercer elemento que es el alumno, en una referencia "micro", desde la perspectiva macro es la de un país.

No existe actividad humana que sea más importante que administrar como debería darse en el seno del Consejo Técnico, debido a que todos los administradores, a todo nivel y en toda clase de empresas tienen la tarea básica de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual grupos de personas que trabajan mancomunadamente puedan lograr fines y objetivos seleccionados, los administradores, en este caso los que lo conforman tienen la responsabilidad de emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera a los objetivos del grupo desde el interior de una institución, supervisión escolar, o jefatura de sector hasta una subdirección.

Los administradores no pueden efectuar sus tareas, en forma correcta a menos que comprendan y respondan a los diversos elementos del medio externo : factores económicos, tecnológicos, políticos, pedagógicos, sociales y éticos que afecten sus áreas de operación

### **En lo referente al contexto educativo**

El papel del director adquiere sentido si actúa como factor estimulador y renovador del trabajo del personal docente, ya que es éste el que habrá de intervenir en la mejora educativa de la comunidad escolar.

Si un equipo directivo cumple con todas las obligaciones que le asigna la legislación y la normatividad, pero no es capaz de fomentar la iniciativa, la innovación y la cooperación entre su personal docente, no está cumpliendo con su principal misión.

Aunado a esto no solamente se suma, sino partiendo de la esencia de lo que es la educación y los sujetos que participamos en ella para lograr el fin en el que estamos y por cuestiones de rutina nos olvidamos de ella.

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, actual y futura de los educandos y maestros; es una forma de elevar la calidad de los procesos de desarrollo de la sociedad.

Al analizar las estadísticas de tres años atrás a la fecha, (ver anexos, gráficas 1- 8 y tablas 1- 6 ) se observaron los bajos resultados del aprovechamiento de los alumnos, el poco interés por parte de directivos y docentes por detectar la problemática existente, pero sobre todo el conformismo en que se encontraba el personal.

Situación que inquietó y condujo a la raíz del problema "El funcionamiento del consejo técnico consultivo", el cual no cumplía con el propósito fundamental que es el de dar apoyo técnico - pedagógico al personal docente. Además se cuestiona ¿en donde está presente toda la teoría de la administración en la educación?

Se observó que en la mayoría de las escuelas, como en las supervisiones escolares que integra el Sector No. 2 Toluca Oriente, no se llevan a cabo las reuniones del Consejo Técnico con el propósito establecido y mucho menos se manejan técnicas de aprendizaje, metodología; así como también el adecuado liderazgo, intercambio de conocimientos y experiencias que ayuden a enriquecer el proceso educativo.

Es también de gran importancia mencionar la poca comunicación entre el colectivo escolar, el trabajo individual y egoísta que provoca conflictos, desánimo y poco interés por asistir a las reuniones de Consejo Técnico, mismas que se presentaban más como juntas de tipo administrativo, sindical o social, que difícilmente proporcionaban beneficios al proceso enseñanza - aprendizaje.

Compartir conocimientos, apoyar al compañero que sabe menos, es en beneficio de los educandos y de la educación, que día con día se va deteriorando más por anteponer situaciones particulares, personales o políticas sin miras a una mejor calidad de nuestros niños.

La preparación profesional del personal docente y directivo, es otro de los factores en contra de la calidad educativa, ya que el maestro, director o supervisor, asiste a cursos de capacitación, pero con poca disposición para aprender, compartir o mejorar sus niveles de estudio, ahora bien eso es en el caso de superación profesional por parte de la estructura, porque si hablamos de superación profesional en forma particular, todavía es más escaso el interés personal.

El contexto que presento a continuación, nos permitirá tener un panorama de la ubicación, condiciones y aspectos en los que se basa la presente propuesta sobre la Organización y Funcionamiento de los Consejos Técnicos correspondientes al Sector Educativo No. 2.

*"La calidad depende de las personas que laboran en las escuelas, porque son ellas las que pueden adaptar las medidas uniformes de política a los conceptos específicos, a la vez porque son ellas las que son capaces de diseñar estrategias y soluciones para lograr calidad con las condiciones específicas de la demanda y con los recursos de que disponen para hacerlo".* <sup>1</sup>

La Supervisión General del Sector No. 2, con cabecera en Toluca Oriente, se encuentra ubicada en la comunidad de Santa María Zozoquipan, Municipio de Toluca, Estado de México; está al centro de cuatro vialidades importantes que son: Paseo Tollocan, las Torres, Ignacio Comonfort y Díaz Mirón. Actualmente compartimos el edificio de la Escuela "Profr. Rafael Ramírez", ya que no contamos con edificio propio por haberse realizado la re zonificación de Zonas y Sectores hace poco más de cinco años.

1. Schmelkes Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Pág. 16

La Supervisión General del Sector, abarca cinco municipios que son: San Mateo Atenco, Temoaya, Jiquipileo, Otzolotepec y Toluca; se atiende una población escolar de 19,045 alumnos distribuidos en 715 grupos de 1° a 6° grados, arrojando una media de 26 alumnos por profesor, en los turnos matutino y vespertino, contando con 35 escuelas de organización completa en la zona urbana, 34 escuelas de organización completa en la zona rural y una escuela de organización incompleta en la zona rural, haciendo un total de 70 escuelas comprendidas en 8 Zonas Escolares.

A continuación se presentan las incidencias de alumnos en el ciclo escolar 1998-1999.

INCIDENCIAS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL.
INSCRIPCION	9,732	9,387	19,119
ALTAS	39	28	67
BAJAS	32	42	74
EXISTENCIA	9,700	9,345	19,045
GRUPOS			715

Con relación al personal que atiende la demanda educativa se presenta la siguiente plantilla:

Preparación académica. (personas físicas).

FUNCION	J. DE SEC.	ANALIS	SUP.	ASES.	PRONAL.	DIR.	SUBD	MTRO.	OTROS	TOTAL.
G.ACADEMICO										
SECUNDARIA								6		6
BACHILLER		1				1		33	1	36
NOR. E. P.				1		2		33	2	38
	T.	12	2	8	5	35	11	326	12	411
NOR. E. LIC. P.								19		19
	T.					2		11		13
NOR. SUP. P.		2		2	1	7	2	50	3	67
	T.	2	4	2		3	1	30		42
U.P.N. P.			1	4	1	2		30		38
	T.	1	1			4		6		12
MAESTRIA P.					1		1	4	1	7
	T.									
TOTAL.	1	17	8	17	8	56	15	548	19	689

Como se puede observar es un Sector amplio que requiere de una constante actualización, ya que por las condiciones de re zonificación los intereses profesionales y personales son variados, porque contamos con 294 profesores que trabajan doble plaza, ya sea en la misma Escuela, Zona, Sector o bien en el Gobierno del Estado, así como también en la iniciativa privada.

Situación que provoca que 33 directores, 14 Subdirectores, 240 maestros frente a grupo, 3 maestros comisionados como COEEBA, y 4 maestros con cambio de actividad desempeñen la doble plaza también como maestros de grupo, descuidando hasta cierto punto de la atención que se debe dar a los alumnos o a la escuela, provocando un bajo nivel de aprovechamiento, todo esto en determinado momento entendible por el reducido salario (\$ 2,939.62 mensual por una plaza) y el alto costo de la vida, pero de ninguna manera justificable, ya que tenemos como educadores una misión que cumplir y los beneficiarios (alumnos, padres de familia, comunidad) no tienen la culpa de la precaria economía en que nuestros gobernantes nos han ubicado.

Al mencionar que en el Sector nos encontramos 17 analistas, pretendo explicar en que consiste el trabajo, que además de ser en gran parte administrativo, también se tiene el área Técnico - Pedagógica, la cual se encarga de detectar la problemática existente en las escuelas de las Zonas que integran el Sector, así como tratar de dar soluciones viables a la misma.

El estar en contacto continuo con las problemáticas presentadas en el Sector se pudo observar que en realidad no funcionaban adecuadamente los Consejos Técnico, y en muchos casos no se apegaban a las normas y lineamientos que establece el Manual Técnico Pedagógico tanto del director de escuela como del supervisor escolar, mismo que fue emitido por la Secretaría de Educación Pública en 1984, y vigente hasta esta fecha.

## DELIMITACION DEL PROBLEMA.

Considerando que la Educación no es estática, sino dinámica y activa, donde se debe impulsar la calidad día a día y la función del Directivo es de singular importancia, en razón de que la primera enseñanza se finca sin lugar a dudas con los cimientos de la formación del individuo.

Una tarea que ahora tendremos que avanzar en la institucionalización de una serie de actividades con los parámetros de calidad y metodología más adecuada.

Razón por la que se elaboró un estudio sobre el funcionamiento de los Consejos Técnicos Consultivos en las 70 escuelas primarias que integran el Sector No. 2 Toluca Oriente.

El estudio dio por resultado que únicamente el 20% de las escuelas trabajaban en forma adecuada y cuando les era posible los mencionados Consejos, el 80% restante conocía muy poco o desconocía el verdadero propósito de los Consejos Técnicos Consultivos, factor por demás negativo que provocaba el trabajo individual y egoísta por la falta de comunicación y respeto entre el personal directivo y docente; elementos que fracturaban la estructura organizacional y obstaculizaba la gestión escolar.

En vista de que el proyecto se apreciaba por demás extenso, se seleccionó una escuela de cada Zona, 8 en total; pertenecientes a 5 Municipios que son: San Mateo Atenco, Otzolotepec, Jiquipilco, Temoaya y Toluca, estas escuelas se encuentran clasificadas como sigue:

Urbanas de Organización completa	turno matutino	23,	vespertino	12,	total	35.
Rurales de Organización completa	turno matutino	28,	vespertino	5,	total	33.
Rurales de Organización incompleta	turno matutino	2,	vespertino	0,	total	2.

Mismas que sirvieron como muestra 17 del universo de 70 para dar tres asesorías a cada escuela (en total 24 asesorías) y así difundir la información necesaria para la realización del trabajo.

El aspecto enseñanza - aprendizaje manifestaba un estancamiento en cada grado y grupo, ya que al no ser detectada la problemática generadora se continuaba trabajando en forma tradicional y poco innovadora, pero sobre todo no se daban soluciones a aquellos problemas prioritarios que perjudicaban la educación de los alumnos.

Las causas que se detectaron en la problemática se enfocaban principalmente a:

- Las pocas o nulas relaciones interpersonales entre la planta docente.
- El trabajo individual.
- La falta de un liderazgo adecuado.
- El desconocimiento del propósito del Consejo Técnico Consultivo.

- El trabajo rutinario.
- La falta de comunicación entre maestro - alumno, maestro - maestro, maestro - directivo, maestro - padre de familia y directivo - padre de familia.

Situaciones que provocaban un clima de trabajo inadecuado, que se ha ido modificando paulatinamente y que pretendemos dentro de lo posible mejorar mientras exista oportunidad de hacerlo.

Uno de los enfoques visto, dentro de la LE – 94, es lo que es la investigación participativa, en donde desde abajo y desde adentro todo profesor debe iniciar la transformación de su quehacer educativo, y no desde fuera y desde arriba debe esperar que suceda el cambio. una de las funciones esencial del consejo técnico es recabar e intercambiar información con todos los que participan dentro del proceso educativo con la finalidad de dar soluciones a problemáticas no sólo de carácter político o económico de un sector, sino plantear soluciones viables en el aspecto educativo y formativo tanto de profesores como estrategias y metodologías mejores que den beneficios especialmente a los alumnos que estamos formando.

## JUSTIFICACIÓN.

Elevar la calidad de la educación es una tarea que corresponde a todas las autoridades educativas, la formación de recursos humanos especializados favorece la transmisión de los conocimientos, así como la actualización constante del personal directivo y docente. Siendo este el interés principal que motiva el presente trabajo.

Cuando hablamos de calidad, debemos en nuestro caso, especificar, que esta no solamente se refiere a la calidad de los métodos empleados o de cómo están las instalaciones de nuestras escuelas, de la calidad de nuestros recursos didácticos, de la formación los de los profesores, etc. Un aspecto determinante es la calidad del ingreso que se tiene por parte de los profesores, si revisamos lo referente a las necesidades, en la pirámide de Maslow o de cualquier otro autor, nos daremos cuenta que están no son resueltas en su mayoría de población docente que esta en la educación.

En este sentido a partir de sus limitantes se pretende actualizar y capacitar al personal directivo y docente por medio de cursos - talleres, que induzcan a los participantes al análisis, a la crítica, a la reflexión y al trabajo colectivo en los siguientes aspectos:

- Integración, organización y funcionamiento del Consejo Técnico.
- Legislativo.
- Normativo.
- Organización y Administración Escolar.

La modernización Educativa, plantea la necesidad de contar con la participación decidida del magisterio en el cambio social que demanda el sistema educativo, y en sí todos los mexicanos; para enfrentar los retos del presente y del futuro.

Algunos autores afirman que esta demanda tendrá respuesta en la medida en que la formación y actualización docente se transforme en el gran apoyo académico de México para el siglo XXI.

Nuestro propósito como educadores es participar en los cambios de actitud y rescate de valores. Los docentes debemos de estar prestos al cambio, asumiendo nuestra responsabilidad, corrigiendo viejos paradigmas, tomando lo anterior como una forma de prevenir por medio de acciones correctivas, ejercicios y replanteamientos ; sabedores de que toda acción duele, pero nos va a sacar de la crisis educativa en la cual hemos vivido por varias generaciones. Para lograr esto debemos fijarnos metas y objetivos con el fin de alcanzar el éxito que deseamos.

Por tanto, es necesario proporcionar al directivo los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores para el correcto desempeño de sus funciones .

## OBJETIVOS

El proceso del mejoramiento de la calidad se preocupa por todos los alumnos, no por lograr lo mejor en alguno de ellos.

La equidad consiste en brindar oportunidades iguales a todos. La justicia consiste en dar más a quien más necesita.

El equipo colegiado, mismo que esta integrado (como se mencionó anteriormente) por todo el personal docente, debe estar respaldado por las autoridades educativas, quienes comparten las responsabilidades y compromisos para lograr los propósitos establecidos en las normas y lineamientos emanados por la Secretaría de Educación Pública, los cuales son:

- ❖ Ser un auténtico equipo de trabajo que discuta, analice y modifique, cuando sea necesario algunas formas de trabajo que son inadecuadas.
- ❖ Despertar y acrecentar el interés de los maestros, alumnos y padres de familia por mejorar la calidad del proceso educativo en la escuela.
- ❖ Ser un espacio para construir, rescatar y promover la importancia técnico - pedagógica del trabajo docente.
- ❖ Construir una escuela más autónoma en la gestión escolar, mejor preparada para dar respuestas propias a sus necesidades hacia dentro y hacia fuera.
- ❖ Fomentar un espacio real de intercambio académico en la escuela promoviendo actividades de innovación e investigación educativa.
- ❖ Concientizar al maestro hacia un esfuerzo colectivo, para que aporten ideas y puntos de vista que permitan elevar los niveles de calidad en las escuelas.
- ❖ Lograr consensos sobre alternativas de solución (viabes) marcando objetivos y metas que guíen el trabajo docente.
- ❖ Jerarquizar las acciones propuestas para la solución de problemas.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

## FUNDAMENTACION.

La que sustenta el presente trabajo, en primera instancia es la normatividad constitucional que rige nuestra educación que es el Artículo tercero y por consiguiente la Ley General de Educación en su visión Nacional, desde la perspectiva Estatal, después de la Federalización, la Ley de Educación del Estado y por último el Acuerdo 96 y sus artículos que desprende la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Consultivos, temática central de este trabajo.

Como hemos mencionado anteriormente, en lo que se refiere a los consejos, estos sus sustentos o corrientes son sobre la administración y sus funciones, vistas de sus orígenes que son Taylor, Fayol y otros, así como de los paradigmas que son los caminos o procedimientos que nos ayudan a lograr las metas fijadas.

Toda administración con sus funciones de planeación, organización, dirección, control, supervisión y otras. Sin un buen liderazgo no se tiene quién promueva o dirija la administración de una institución ya sea esta privada o pública.

Así como en la educación en otras áreas es necesaria e imprescindible la comunicación y la organización del trabajo ya que son parte de los aspectos normativos y teóricos que fundamentan el presente

La presente se sustenta en Artículo 3º constitucional, ley general de educación ley de educación del estado de México. Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la secretaria de educación pública.

### ARTICULO 3º CONSTITUCIONAL.

El propósito del Artículo 3º Constitucional, es confirmar los postulados fundamentales de nuestra gran tradición pedagógica, celosamente atesorados por el magisterio nacional y da un renovado sustento a los objetivos educativos.

Este artículo menciona que todo individuo tiene derecho a recibir educación, el estado, federación, estados y municipios impartirán educación preescolar, primaria y secundaria, la educación primaria y la secundaria son obligatorias.

La educación que imparta el estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él a la vez el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

Mi pregunta sería ¿quién es el responsable de desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano?, ¿nosotros los profesores, padres de familia y autoridades educativas, contamos con los valores morales que permitan fomentar el amor tanto de los seres vivos que nos rodean, como de nuestra patria, en realidad tenemos una conciencia plena de nuestros actos y responsabilidades para llevar a cabo nuestra labor de educadores?.

## LEY GENERAL DE EDUCACIÓN.

La Ley General de Educación es un documento de consenso esta construida en una resuelta participación, múltiples consultas, intercambio de opiniones y diálogo positivo, es un documento de compromiso con principios y anhelos educativos, tiene su fundamento en el Artículo 3° de la Constitución General de la República.

La educación que imparte el estado y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de los estudios, contribuirán al desarrollo integral del individuo, cultivando sus facultades para adquirir conocimientos y fortalecer la conciencia de la soberanía.

Esta Ley nos menciona algunos aspectos de gran importancia como son: la participación, las consultas, opiniones y diálogos con compromisos que debemos cumplir y donde considero debemos estar inmersos desde autoridades educativas, directores, profesores y padres de familia; esto con el fin de lograr los anhelos que permitirán alcanzar una educación de calidad tanto para nuestros alumnos como para nuestros hijos, porque no debemos olvidar que tenemos responsabilidad como profesionistas y también como padres de familia.

## LEY DE EDUCACIÓN DEL ESTADO DE MEXICO.

La actual Ley viene a sustituir a la publicada el 12 de febrero de 1981, contempla temas que se habían pasado por alto, contando con la facultad para opinar en asuntos pedagógicos y se constituye en un apoyo para con las autoridades educativas, ya que con ellas colabora para llevar a cabo el mejoramiento de la calidad y la cobertura de la educación.

Es entonces reiterativo que los asuntos pedagógicos, deben tratarse en reuniones de Consejo Técnico, porque es ahí donde se plantearán los problemas, las causas que los originan y sobre todo las soluciones que se darán en conjunto con bases pedagógicas y acordes con la realidad de cada centro educativo.

## REGLAMENTO DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN PUBLICA.

ARTICULO 1°. El presente reglamento es de observancia obligatoria para funcionarios, jefes y empleados de la Secretaría de Educación Pública, y tiene por objeto fijar las condiciones generales de trabajo del personal de base de la misma dependencia en los términos de lo dispuesto por los artículos 63 y 64 del estatuto jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión.

### EL ARTÍCULO 25, FRACCION V.

"Desempeñar las funciones propias de su cargo con intensidad y calidad que éste requiere"

Por tanto es obligatorio desempeñar nuestra función con dedicación, puntualidad y con responsabilidad, lo que permitirá obtener resultados de calidad y no de mediocridad, olvidando en determinados casos el compadrazgo que fomenta la flojera y la irresponsabilidad, analizando que se está obteniendo un salario por trabajar y no por pasar el tiempo, esperando que llegue la quincena para cobrar.

#### ACUERDO 96.

El Acuerdo 96 establece la Organización y Funcionamiento de las escuelas primarias, con fundamento en lo dispuesto en el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, considera que es preocupación del Estado Mexicano proporcionar educación a los habitantes del país a fin de propiciar su desenvolvimiento armónico, apoyando uno de los objetivos del Programa Educativo del Gobierno Federal, como es brindar educación primaria a toda la población particularmente a la que se encuentra en edad escolar.

La Organización y Funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo de la escuela primaria, está fundamentado en los artículos 21 al 28 del capítulo VI del Acuerdo 96, como sigue:

ARTICULO 21.- En las escuelas que cuentan con un mínimo de 5 maestros, se integrará un Consejo Técnico como Organo de carácter consultivo de la dirección del plantel.

En el caso de las escuelas unitarias o de escuelas que cuenten con un mínimo de cuatro maestros, el supervisor de zona será el responsable de organizar sectorialmente el Consejo Técnico Consultivo, de acuerdo con el número y características de las escuelas ubicadas en su zona.

Artículo 22.- El consejo Técnico Consultivo de la escuela se integrará durante el primer mes del año escolar, con el director del plantel como presidente y los maestros como vocales, entre quienes se elegirá al secretario por mayoría de votos.

En las escuelas de más de doce grupos, se elegirá un representante por cada grado, para formar parte del Consejo. Esta elección se hará mediante voto directo de los representados.

ARTICULO 23.- En el caso del segundo párrafo del artículo 21, los maestros que funjan como vocales en el Consejo Técnico Consultivo, desempeñarán su cargo durante un año lectivo, pudiendo ser reelegidos.

ARTICULO 24.- El Consejo Técnico Consultivo sesionará por lo menos una vez al mes. Para la celebración de su asamblea se requerirá de la presencia de su presidente y de la mayoría de los presentes.

En caso de empate el presidente tendrá voto de calidad.

ARTICULO 25.- Corresponde al Consejo Técnico Consultivo, analizar y recomendar respecto de los siguientes asuntos:

- I. Plan y programa de estudio.
- II. Métodos de enseñanza.
- III. Evaluación de los programas tendientes a la superación del servicio educativo.
- IV. Capacitación del personal docente.
- V. Adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos.
- VI. Las demás cuestiones de carácter educativo.

ARTICULO 26.- Cuando el caso lo amerite podrán ser desechadas las recomendaciones del Consejo Técnico Consultivo a juicio de su presidente, o bien podrá definirse la aplicación de las mismas hasta ser estudiadas por el supervisor de zona o por el director o delegado general correspondiente.

ARTICULO 27.- El secretario del Consejo Técnico Consultivo, llevará un libro en el que se asentarán las actas correspondientes a cada una de las sesiones que se celebran.

ARTICULO 28.- El Consejo Técnico Consultivo realizará sus funciones conforme a las disposiciones de este acuerdo y a las de los instructivos que se expidan por la autoridad competente.

### **ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACION DE LA EDUCACION BASICA.**

La educación es ámbito decisivo para el futuro de la nación. La acción educativa del Gobierno y de la sociedad es una de nuestras prioridades. Existe un claro consenso acerca de la necesidad de transformar el sistema educativo. Este reclamo social que extendido tanto en la geografía del país como entre los sectores de la sociedad, es por una educación de calidad. La aspiración es esencial, además, para cumplir cabalmente con el Artículo 3º Constitucional, cuyo mandato es por una cobertura suficiente, una mejoría constante en la calidad de la educación a partir de la obligatoriedad de la primaria, el carácter laico y gratuito de la que imparte el estado, su dimensión nacional y su sustento en el progreso científico.

### **ORIGENES DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.**

La educación es un hecho social cuya importancia resulta indiscutible si recordamos que todos los seres humanos, en todos los momentos de su vida, están sujetos a ella, ya sea en el seno de la familia, ya en la comunidad, en las actividades sociales, o en aquellas en que intervienen las instituciones educativas.

La educación es una de las superestructuras de la sociedad, íntimamente relacionadas con las características y problemas de cada grupo y época. Si bien es cierto que la educación está vinculada a la sociedad, que le impone su propia orientación, también lo es que ninguna otra superestructura y dentro de ella, estamos incluyendo al Consejo Técnico, dispone de tanta capacidad para modelar a los hombres y para influir en la estructura general de la sociedad.

Visto de esta manera, el fenómeno educativo ha preocupado a todos los grupos humanos, particularmente a los Estados que han comprendido que a través de la educación pueden preparar a sus niños y a sus jóvenes para participar positivamente en el cambio que conduzca al progreso social. Conviene pues, entender la interacción entre la educación y el progreso: el cambio impone importantes modificaciones a la educación, mientras que ésta, a su vez, prepara conscientemente a las nuevas generaciones para que actúen como agentes del progreso social.

Así pues, podemos considerar a la educación como el factor primordial de la producción cultural del grupo, con una función orientadora de la sociedad con capacidad suficiente para colaborar de manera decisiva en la organización institucional del Estado. Por estas razones la educación debe preocuparse por crear en los hombres la conciencia del mundo presente mediante la asimilación de la cultura que se les entrega y, una vez logrado esto, debe pugnar por dotar a las generaciones jóvenes de una nueva mentalidad, que les permita comprender el mundo del futuro, del que serán actores principales.

A su vez, los miembros del Consejo Técnico y sus representados deben entender que el legado cultural que reciben de las generaciones mayores será el instrumento que les permita normar su acción presente y, con ella preparar la sociedad del mañana.

Conviene señalar que en todo el proceso educativo tiene una gran responsabilidad la sociedad entera, no obstante que ésta pretende con frecuencia que ese compromiso sólo corresponde al Estado y a la escuela. Suponiendo que así sea, entonces el Estado delega al profesor el deber social cuya recompensa se halla en el progreso individual y colectivo y cuya única sanción reside en el limitado desarrollo de la persona.

Cuando el hombre se percató de la trascendencia de la educación en el proceso social y en la vida de los pueblos, se preocupó por esta tarea, aunque durante varios siglos la dejó en manos de las instituciones particulares o bien como sucedió en el mundo occidental, en manos de la iglesia, principalmente, la que a través de sus diversas dependencias - catedrales, parroquias y monasterios - la atendió, siempre para difundir los conceptos que permitieran asegurar el orden social que mejor conviniere a sus intereses.

Las grandes transformaciones que se dieron en el campo del pensamiento y en el de la política durante el siglo XVIII llevaron a una nueva concepción del Estado, con un sentido más moderno y más responsable de sus deberes para con la sociedad; entre esos cambios se advierte una seria preocupación por atender la educación y sus atenuantes realidades, por fundamentarla en los conocimientos científicos de la época y por ofrecerla al mayor número de personas en cada país. Así se va gestando una nueva concepción de la educación que, por considerarse un fenómeno social con una poderosa función orientadora, debe

formar parte de la organización del Estado, de modo que refleje la mentalidad filosófica del gobierno que tiene en sus manos los destinos nacionales. Es este último concepto el que nos puede llevar a considerar la educación pública como el instrumento mediante el cual todo Estado trata de formar hombres capaces de dar solución a los grandes problemas de la nación, y a utilizar su esfuerzo para hacer operativos los proyectos sociales que se propone.

Por las razones expuestas, en el campo de la educación pública se considera como programas prioritarios la enseñanza elemental que permita la búsqueda de los objetivos fundamentales en la formación de las nuevas generaciones, así como la formación de profesores, pues son ellos quienes integran el ejército intelectual que hace realidad la política educativa de cada país. Aunque en ocasiones, como ha sucedido recientemente en algunos pueblos, el magisterio discrepe seriamente de la política emprendida por su propio gobierno, fenómeno que responde a un aparente divorcio entre los requerimientos del sector gubernamental y los grandes intereses populares del país en el que se presenta este hecho.

De todas maneras en el marco de la educación pública es lógico que el Gobierno atienda con particular interés los dos aspectos mencionados: la educación elemental y la formación de profesores, y que no esté dispuesto a dejar que instituciones privadas administren libremente y en beneficio de intereses particulares estas dos importantes tareas.

Es importante mencionar que hay un buen número de escuelas que funcionan bien, y es a partir de sus Consejos Técnicos, de sus Asociaciones de Padres de Familia, de sus Consejos de Participación Social, ¿será por sus dividendos? Y en la escuela pública no, pero hay docentes que se han formado así y son muy buenos administradores, y en ellas hacen lo que no hicieron en las públicas, su experiencia la aplican y sus intereses que no tuvieron se presentan.

## TEORIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), nació en Filadelfia, en los Estados Unidos, procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina por devoción al trabajo y al ahorro. Fundador de la ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

Taylor inició sus experiencias y estudios basados en su trabajo de obrero, posteriormente generalizó sus conclusiones para la administración general: su teoría siguió camino de abajo hacia arriba y de las partes hacia el todo.

En los Estados Unidos Taylor y otros ingenieros norteamericanos desarrollaban la teoría Administración Científica mientras que en Francia se difundía la llamada **Teoría Clásica de la Administración** que se caracterizaba por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente, realmente las dos teorías buscaban un mismo objetivo "alcanzar la eficiencia a través de la racionalización del trabajo del operario y en la superioridad de la eficiencia individual".

Henry Fayol (1841-1925), Nació en Constantinopla y falleció en París, viviendo las consecuencias de la revolución industrial y más tarde la Primera Guerra Mundial, Ingeniero

de profesión, fundador de la **teoría clásica de la administración**, partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, inaugurando un enfoque anatómico y estructural que desplaza rápidamente al enfoque analítico y concreto de Taylor.

## CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE FAYOL.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define al acto de administrar como:

- Planear
- Organizar.
- Dirigir.
- Coordinar y
- Controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración de la siguiente forma:

Planear.- visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Organizar.- construir tanto el organismos material como el social de la empresa.

Dirigir.- ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

Controlar.- verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

Si estas funciones las aplicamos a la educación, se puede comprender que se deben planear las acciones que se pretenden realizar tanto en el grupo con los alumnos, el director con sus maestros y las instituciones educativas correspondientes para saber hacia donde queremos dirigimos y cuales serán los objetivos que perseguimos, todo esto con la debida organización de tiempo y recursos, guiando y orientando al personal para coordinar los esfuerzos colectivos y de esa manera verificar que los acuerdos establecidos se cumplan para lograr los objetivos propuestos.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que se localizan en cualquier trabajo de administrador, nivel o área de actividad de la institución. En otros términos tanto el director, el supervisor, el profesor desempeñan actividades de planeación, organización, dirección y control, así como actividades administrativas esenciales.

La administración no es sino una de las seis funciones cuyo ritmo es asegurado por la dirección. Pero ocupa un lugar tan importante en las funciones de gestión que a veces puede

parecer que las funciones administrativas están concentradas exclusivamente en la cúpula de la gestión, lo cual no es verdad.

Fayol ya afirmaba la necesidad de una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general para formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales.

Los principales aspectos de la teoría de la organización de Fayol son tratados por algunos de sus principios generales de administración como son:

- a) **División del trabajo:** es el principio de la especialización necesaria para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización y en la educación se ve.
- b) **Autoridad y responsabilidad:** la autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas (autoridad oficial) y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona (autoridad personal.).La autoridad oficial debe otorgarse con respeto para que quien la recibe la ofrezca con responsabilidad y humanidad.
- c) **Unidad de mando:** una persona debe recibir ordenes de solo un único superior. Es el principio de la autoridad. Ya que si se contradicen las ordenes del director por que el supervisor se contraponen a ciertas disposiciones se puede ocasionar confusión en el personal que las recibe, en este caso puede ser el profesor o en su extremo el alumno, el cual es el principio o fin de una pirámide, llamada "educación".
- d) **Unidad de dirección:** es el principio según el cual cada grupo de actividades que tiene un mismo objetivo, debe un solo jefe y un solo plan. Ya que no es posible que se maneje un solo plan con diferentes conceptos de dirección.
- e) **Centralización:** se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización, algo muy común en nuestro medio, en donde no se da autoridad, sino autoritarismo.
- f) **Jerarquía o cadena a escalar:** debe hacer una línea de autoridad del escalón más alto al escalón mas bajo de la organización. Toda orden pasa por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde deba ser ejecutada: es ña cadena a escalar o principio a escalar.- Es muy importante que las instrucciones que se dan desde SEIEM por ejemplo, lleguen hasta el maestro de grupo sin ser distorsionadas para que exista credibilidad y eficiencia en cada una de las diferentes jerarquías por las que atraviesa.

### LA CALIDAD EN LA ENSEÑANZA.

Pirsig (1976), relaciona la calidad con la arete griega que significa "Excelencia de la Función", ya que los Helenos consideraban que cada objetivo, institución o individuo tiene una función especial que desempeñar. A partir de esta definición, la función del profesor

aparece aquí como "Planificar y proporcionar un currículo a sus alumnos y evaluar su éxito". Pero debe ser un currículo óptimo para cada alumno, como miembro (normalmente) de una clase que consta de alumnos de una variedad de capacidades y necesidades. Mi definición ampliada de la calidad de la enseñanza es por tanto:

Planificar, proporcionar y evaluar el currículo óptimo para cada alumno, en el contexto de una diversidad de individuos que aprenden.

Claro está que tal definición nada dice acerca de la naturaleza del currículo óptimo: diferentes sociedades suscriben inevitablemente distintas concepciones del desarrollo personal de los alumnos. De modo semejante, nuestro concepto de una buena enseñanza está en función de su soporte cultural.

#### **FUENTES DE NUESTRO CONCEPTO DE CALIDAD DE LA ENSEÑANZA.**

En su examen de los distintos criterios de una buena enseñanza a lo largo de los siglos, Travers (1981), llega a la conclusión de que en diferentes épocas han prevalecido distintos conceptos de lo que es bueno. Sócrates, los Sofistas y los sabios de las Universidades Medievales eran buenos porque atraían a estudiantes de pago; hacia el siglo XVII, los profesores se consideraban así mismos como gestores de aprendizajes, antes que responsabilizarse del propio proceso de aprendizaje; hacia el siglo XIX como atestigua "El salario en función de los resultados" al profesor incumbía indudablemente la responsabilidad del aprendizaje. Los profesores actuales considerarían su papel como el de facilitadores; la mayoría admitiría la necesidad de poder demostrar que han proporcionado a un alumno todas las oportunidades razonables para que aprenda, tanto inicialmente, como por una variedad de formas de apoyo para la recuperación. Pero muchos rechazarían que se les considerase responsables únicos del aprendizaje de sus alumnos.

## PARADIGMAS

Término reciente acuñado a la educación que lo podemos definir como, conjunto de ideas, creencias, moldes, conductas o modelos



LA CULTURA	ROMPER PARADIGMAS
ES EL RESULTADO DE UN PROCESO HUMANO LOS PARADIGMAS SON PROCEDIMIENTOS QUE DETERMINAN SUS PROPIAS FORMAS, METODOS, CONTEXTO Y VISION.	ES VOLVER A INVENTAR LA CULTURA, ES CREAR FUERZAS Y FORMAS NUEVAS QUE DEN UN SENTIDO MAS AMPLIO AL CONCEPTO. REVISAR PERMANENTEMENTE LOS OBJETIVOS VITALES Y HACER CAMBIOS PERMANENTEMENTE EN LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y ORGANIZACIONAL.

### DECISIONES.

ÉXITO	SEGURIDAD
EL ÉXITO DEL PASADO NO GARANTIZA EL ÉXITO DEL FUTURO.	ROMPER PARADIGMAS NOS DARÁ UNA MEJORA CONTINUA QUE AEGURARÁ EL ÉXITO

PARALISIS PARADIGMATICA.	HUMILDAD PARA APRENDER.
LA CEGUERA DEL PARADIGMA QUE TUVO ÉXITO EN EL PASADO, PERDIÓ SU EFECTIVIDAD AL HACERSE VIEJO.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estar dispuestos permanentemente a mejorar.</li><li>- Trabajar en equipo y con una estructura horizontal, eliminando las jerarquias y estableciendo nuevos patrones de comportamiento social en el proceso educativo.</li></ul>

En estos tiempos de cambios constantes, el profesor no puede permitir quedarse estancado en una mentalidad conformista, es imperioso dejar a un lado el tradicionalismo para enfrentar los retos de la innovación, de la capacitación constante y permanente para poner en práctica con los alumnos el ser analíticos y reflexivos, ya que no se puede enseñar lo que no se sabe, ni se puede hacer cambiar mientras uno no cambie sus paradigmas.

## **TEORIA ESPECIFICA.**

El enfoque principal de esta teoría se centra en el Desarrollo Humano en primer lugar, la Organización del Trabajo como segundo término y en la Planeación Estratégica finalmente.

### **DESARROLLO HUMANO.**

Los elementos que la integran son:

1. La motivación para superarse.
2. El liderazgo.
3. La comunicación.
4. La racionalización del trabajo.

En lo que se refiere a la motivación para superarse se basa en la Administración Científica de Taylor, en el enfoque clásico de la administración fundamentada en la Teoría de la Motivación; considerando que las personas que trabajan son criaturas sociales que tienen sentimientos, temores, alegrías, tristezas y deseos, los cuales comparten con sus compañeros la mayor parte del tiempo, pero generalmente no se toman en cuenta, ya que se tratan como personas extrañas e independientes, a pesar de que comparten un espacio laboral.

Lewin, elaboró la teoría de "campo dinámico" actual y presente, que es el espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico.

Las necesidades humanas o motivos, son fuerzas conscientes o inconscientes que llevan al individuo a un determinado comportamiento. La motivación, entonces, se refiere al comportamiento que es causado por necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización dentro del individuo, y que es orientado en función de los objetivos que puede satisfacer sus necesidades.

- a) Necesidades Fisiológicas, son la alimentación, el sueño, la actividad física, la satisfacción sexual, el abrigo, la protección contra los elementos de seguridad física contra los peligros.
- b) Necesidades Psicológicas, pueden ser de seguridad íntima que conduce a la búsqueda incesante de ajuste y tranquilidad personal.

- Necesidades de participación, la aprobación social, el reconocimiento del grupo, la necesidad de calor humano, de ser parte de algún grupo, de dar y recibir amistad, estas son necesidades que llevan al hombre a vivir en grupo y socializarse.
- e) Necesidades de Autorrealización, se presenta en la autoconfianza donde el resultado de la autoevaluación de cada individuo marca la pauta de realizar los objetivos que se propuso y cubrir sus necesidades.
- Necesidad de afecto, para dar y recibir cariño, porque existe el deseo de ser querido y tomado en cuenta.

Estas son las necesidades que deben cubrir para motivar al personal desde el empleado que hace la limpieza, hasta el directivo, para elevar la autoestima, reconociendo que el trabajo de cada uno de ellos es importante, pero también conducirlos a reconocer que debe existir la responsabilidad que cada uno de los empleados tiene para desempeñar su labor y el deseo de hacer cada vez mejor su trabajo, evitando en lo posible condicionar el desempeño de los demás, ya que cada cual tiene un objetivo que cumplir, de acuerdo con sus aptitudes y capacidades, pero con un propósito común.

**Sobre liderazgo** es necesario en todos los tipos de organización humana y de la administración que exista un adecuado liderazgo, el cual es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

El liderazgo, según Urwick Gulick y Mooney, debe ser considerado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

El comportamiento del liderazgo involucra funciones como: planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc. y debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos o bien satisfacer sus necesidades, en la educación éstas necesidades son las de un pueblo.

**La Comunicación**, para la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante, ya que las relaciones entre las partes, para el esclarecimiento y la explicación a los participantes acerca de las razones y decisiones tomadas es determinante para un buen desempeño en la organización.

Los subordinados deben recibir continuamente de los superiores un flujo de comunicación capaz de suplir sus necesidades. Por otro lado, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicaciones que les permita tener una idea adecuada de lo que está sucediendo.

En la educación generalmente esta comunicación se institucionaliza, de tal manera que cuando la comunicación por parte de las autoridades superiores llega a los maestros de grupo, se da como una orden, sin considerar en lo más mínimo la opinión que pueda dar el profesor, y mucho menos ese flujo de comunicación del subordinado a los superiores.

De ahí surge entonces que una organización basada en la comunicación, requiera una autodisciplina. Esto a su vez, hace posible decisiones rápidas y respuestas veloces. Que permiten crear una flexibilidad y al mismo tiempo considerable diversidad. Situación que solo puede darse si con el entendimiento, valores compartidos y sobre todo respeto mutuo.

Dentro de este aspecto surge la necesidad para el administrador de estar revisando periódicamente el trabajo de los subordinados para evaluar el desempeño y habilidades.

**La racionalización del trabajo** es un mecanismo de defensa que le permite al individuo formular excusas ante una falla, se trata de una autojustificación en que la persona no está consciente de que está utilizando un falso razonamiento para protegerse a si misma.

Así cuando una persona tiene una carga exagerada o piensa que es exagerado el trabajo, se justifica manifestando que es poco el tiempo y mucho lo que se debe hacer, y en muchas ocasiones en realidad se descarga el trabajo a una sola persona, porque se considera eficiente o bien, porque se toma como una especie de castigo.

El trabajo debe racionalizarse en función de las capacidades de cada persona, tratando de ser equitativo y justo, esto permitirá que exista un mejor desempeño y la participación de todos.

En este aspecto las autoridades educativas deben asignar el trabajo que corresponde a otras instituciones como son: las de salud, ecología, DIFEM, etc., que lejos de ser una ayuda para el maestro de grupo, lo saturan con llenado de documentos que cada institución debería requisitar y apoyar al maestro y no descargando el trabajo en él, ya que por atender esas actividades reduce el tiempo efectivo de clases.

## LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Robert Owens, comenta que la organización se distingue por dos características particulares:

### a) La estructura formal.

De forma típica, el esquema organizativo de la escuela, especifica los roles formales que le han sido asignados, pero el esquema organizativo, señala también la autoridad de un rol sobre otro y delinea los límites de cada unidad administrativa; como son: el rol del profesor, el rol del director, el rol del alumno, el rol del padre de familia.

Al asumir el individuo su rol oficial con sus necesidades, impulsos y talentos, modela hasta cierto punto, el rol que ocupa, siendo a su vez modelado por él. El individuo demostrará parte de su personal idiosincrasia en su conducta; por tanto el profesor espera cierto tipo de conducta del director, lo mismo que éste tiene sus propias expectativas sobre la de los profesores, al igual sucede con los alumnos y padres de familia.

Se debe recordar que dichos roles son desempeñados por individuos que tienen su propia y específica personalidad, además de las necesidades sociales anteriormente mencionadas.

## b) La Estructura Informal.

La estructura informal es esencial para el funcionamiento y administración de una organización ya que el mapa organizativo describe la organización formal, pero nada dice de la organización informal, y en cada organización compleja entran por lo regular dos o más organizaciones informales; es decir que para lograr que las organizaciones lleven a cabo su cometido, las personas que desempeñan los distintos roles, deben interactuar entre sí, tomar decisiones, planear; por lo tanto esto requiere una interacción entre personas y no solo entre roles.

Una persona que busca la simpatía de los demás, necesita integrarse a un grupo primaria, con otras personas, como ya lo mencioné anteriormente, en una organización formal existen varios grupos u organizaciones informales, que tienen un poder.

El grupo primario informal es el que establece las normas de conducta para aquellos que ocupan puestos de profesores. (pueden existir grupos primarios o secundarios que se integran como círculos sociales, ya sea por afinidad, conveniencia, política, etc.)

Los administradores pueden cometer el error de exigir el consentimiento de un determinado profesor como algo propio y natural de la autoridad oficial que poseen, pero en la realidad el profesor puede tener el respaldo de uno o más grupos primarios al enfrentarse a la autoridad de un director.

Pero para que exista una buena organización, no solo se debe basar en las estructuras, sino también, en la forma de organizar el trabajo, apoyándose en la disponibilidad del personal y en una buena planeación.

## PLANEACIÓN.

Silvia Schmelkes, brinda elementos metodológicos que permitan al profesor y director de la escuela, vincular a la planeación con un proceso de mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

El reconocimiento de que existen problemas y convencerse de que las cosas pueden mejorar, es el principio de una planeación. Cuando el personal manifiesta una o varias ideas para cambiar, estas se convierten en un plan, el cual debe elaborarse en equipo.

El plan debe comenzar por definir los procesos de la calidad y la estabilidad existentes, fijando metas realistas y a corto plazo que funcionen como un tipo de escalón de una escalera hacia el mejoramiento continuo.

Elaborar un diagnóstico es el reconocimiento de la realidad y sus problemas.

Fijar los objetivos nos permite saber que se quiere hacer.

La ejecución es poner en marcha las acciones o estrategias que nos permitan dar solución a la problemática detectada.

El seguimiento que se debe dar, es esencial para conocer el avance logrado en los plazos establecidos y nos permite corregir, continuar o modificar las acciones programadas, y por último,

La evaluación, la cual nos permitirá saber que pasó con lo propuesto y las metas alcanzadas.

CAPITULO III

METODOLOGIA

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Para llevar a cabo una adecuada investigación se aplicaron encuestas a maestros y directivos, sobre qué sabían, cómo se integraba, y para qué servía el Consejo Técnico Consultivo, las respuestas fueron casi las mismas, "son reuniones donde el director informa como llenar la documentación o para organizar los eventos escolares", comentario común entre nosotros los profesores.

Se realizaron visitas de observación a cada centro escolar, (17 de 68 en total ) para verificar la forma en que se realizaban las reuniones de Consejo Técnico, utilizando la libreta de registro como un instrumento comparativo y de esa forma tener un referente para la elaboración del diagnóstico, el cual nos serviría como parámetro para modificar los errores cometidos anteriormente.

Se elaboraron cuestionarios (6) sobre la forma en que les gustaría que funcionara su escuela, qué les gustaría modificar, y cómo se podrían apoyar para mejorar las actividades educativas.

Se intercambiaron opiniones sobre lo que entendían por Liderazgo, autoestima y paradigmas, con la finalidad de ayudar en la forma de llevarlos a cabo.

El utilizar esta metodología de investigación nos ayudó a detectar la problemática, ya que la información fue apegada a la realidad, y nos dio la oportunidad de conocer las inquietudes de cada maestro y directivo; y de esa manera propiciar la concientización del grupo que conforman, ya que es de gran trascendencia, pero si no se comprende su esencia se desvirtúa su finalidad, para lo que fue ideado.

## DIAGNOSTICO.

### PARA SOLUCIONAR UN PROBLEMA SE REQUIERE INFORMACIÓN.

En un movimiento hacia la calidad, no se puede trabajar a partir de intuiciones; si bien estas intuiciones - **de que algo anda mal, de que hay algún problema**- pueden representar un punto de partida legítimo, es necesario contar con la solidez de la información si realmente queremos resolver los problemas a fondo.

La información que las escuelas entregan a los niveles de autoridad superiores pueden servir para conocer mejor los problemas de cada una de ellas, pero definitivamente no es suficiente, deben saber cómo se encuentran los niveles de aprendizaje entre los alumnos, y cómo evolucionan.

Es importante conocer las causas que están originando los problemas de aprendizaje, del ausentismo escolar, del alto índice de reprobación y deserción de los alumnos, si bien es importante conocer la magnitud de la problemática, también a la escuela le interesa conocer a sus maestros, las situaciones que impiden destinar el tiempo necesario a la enseñanza, de igual manera la escuela debe contar con información acerca de la forma como los maestros

planear e imparten sus clases, del grado en que hacen participar a sus alumnos, de los intentos por brindar atención especial a los niños que lo necesitan. Esta es la información que requiere la escuela y que sólo el director y su personal podrá procesar para dar solución a los problemas que la propia institución proporcione.

Para tener información precisa, es necesario conocer que tanto saben los Directivos sobre la organización y funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo: si están integrados de acuerdo con la normatividad, si se llevan a cabo las sesiones conforme lo estipula el Manual Técnico - Pedagógico del Director o Supervisor, y sobre todo si cumple la función específica.

### **¿POR QUÉ LOS CONSEJOS TÉCNICOS CONSULTIVOS NO CUMPLEN SU PROPÓSITO FUNDAMENTAL?**

Se ha venido observando que en la mayoría de las escuelas, como en las Supervisiones Escolares que integran el Sector No. 2 Toluca Oriente; no se lleva a cabo el propósito fundamental del Consejo Técnico Consultivo, que es como su nombre lo dice Técnico, donde se deben manejar técnicas de aprendizaje (conjunto de habilidades y procedimientos propios de una ciencia u oficio que conlleva la enseñanza-aprendizaje, intercambio de metodología: habilidad, táctica que se conoce y aplica para hacer cambiar de proceder, así también como el compartir experiencias y conocimientos que enriquezcan el proceso educativo). Dando paso esta situación a simples reuniones de índole informativo o concretamente reuniones administrativas y sociales, aspectos que han ido demeritando la credibilidad del trabajo docente, así como el trabajo grupal y las buenas relaciones interpersonales.

El problema se ha acrecentado al fomentar en dichas reuniones el autoritarismo, quizá como consecuencia de falta de capacidad en algunos casos por parte del directivo y en otros el trabajo individual y egoísta, enorme barrera que evita realizar el mejoramiento continuo de una educación de calidad.

Es también de gran importancia mencionar la falta de comunicación entre el colectivo escolar, y por ende la dirección y solución oportuna a problemas específicos de cada centro educativo.

Al manejarse en este sentido el Consejo Técnico Consultivo, se pierde el interés por parte de la planta docente por participar y contribuir en cuestiones relacionadas con la enseñanza, ya que en estas reuniones se manejan aspectos poco benéficos como son: discusiones, enfrentamientos personales, laborales o sindicales, o bien aspectos meramente administrativos, sociales y personales que lejos de proporcionar un beneficio, provocan un clima de trabajo áspero, donde no es posible llegar a acuerdos y compromisos que beneficien la educación de nuestros alumnos, y mucho menos mejorar aspectos de la escuela y comunidad.

Es por eso que se pretende captar 8 Zonas Escolares, tomando como muestra 8 Escuelas (una de cada zona), para dar asesoría en cada centro de trabajo a 14 directivos y 100 maestros en los dos turnos: matutino y vespertino.

Probablemente se aprecie con estas cifras un proyecto muy ambicioso, pero el trabajo es Sectorial y se cuenta con pocos recursos tanto de índole humano, material y económico; así como el factor tiempo y la enorme carga administrativa, por lo tanto los resultados serán lentos, pero esperamos avances positivos en esta labor conjunta hacia el mejoramiento continuo.

### ¿CÓMO FUNCIONA ACTUALMENTE EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO?

Se caracteriza por entender al consejo técnico consultivo como un espacio para organizar asuntos de todo tipo en la escuela, o como un simple requisito administrativo.

- **Un trámite sin reunión o el consejo técnico fantasma.**
- **Un espacio del director para tratar sus asuntos.** (Organizar eventos, llenar estadística, informar sobre Carrera Magisterial, etc.)
- **Una reunión social reglamentada.** (la dedicación especial es en función de qué se va a celebrar, que se va a comer, qué día se puede suspender, etc.)
- **Un lugar para ventilar conflictos.** (de índole personal, sindical o laboral).

Los maestros de grupo asisten a las reuniones de la siguiente forma:

- Con un sentimiento de incomodidad.
- Consideran que es una pérdida de tiempo.
- Manifiestan pérdida de interés por los problemas en el aula y escuela, o bien
- Se concretan a hacer acto de presencia.

La responsabilidad, los valores del compromiso, dan como resultado la calidad como personas.

El proceso de desarrollo personal radica en descubrir el sentido de la vida que procede fundamentalmente de demostrarse a sí mismo la capacidad de transformar la realidad en el sentido en que uno cree que debe ser transformada.

### PUNTOS DÉBILES.

Durante años y generaciones se consideró que asistir a las reuniones de Consejo Técnico era: una imposición del director, una reunión para celebrar alguna fecha en especial, la forma de aclarar situaciones de índole personal, sindical o laboral, o simplemente una

reunión del personal docente para informar y organizar los festivales; Situación por demás errónea, ya que rara vez se tomaban temas donde se planeara, comentara o se solucionarían los problemas de enseñanza-aprendizaje, por mencionar algunos.

Las comisiones que se asignaban eran: educación física, ahorro escolar, periódico mural, acción social, etc. Mismas que formaban parte de una organización escolar, pero no del aspecto central que es el Técnico-pedagógico.

Se ha podido observar que la mayoría de los profesores aceptaban esta forma de trabajo por desconocimiento, y han manifestado que este tipo de reuniones no les aportaban ningún beneficio, sino por el contrario se provocaban conflictos y asistían con poco interés e incomodidad, porque sentían que era una pérdida de tiempo.

La continua carga administrativa, la interrupción de actividades, por parte de las autoridades educativas provoca que el proyecto no avance adecuadamente, que se pierda la "continuidad" y la credibilidad de lo que pretendemos hacer.

Es importante mencionar que la constante interrupción para llevar a cabo el Proyecto sobre la Organización y Funcionamiento del Consejo Técnico, desfasa tanto al maestro de grupo como a los directivos; así como a la Supervisión General de Sector, ya que se realiza un cronograma de visitas y asesorías a las escuelas, y éstas no se llevan a cabo o se posponen porque surgen actividades no programadas por parte autoridades superiores que no plancan o no consideran las fechas programadas de cada centro escolar.

La calidad está en proceso constante y permanente porque es total, y como tal está presente en todas las partes del proceso educativo.

## **PUNTOS FUERTES.**

Considero que uno de los puntos fuertes es la disposición del personal para recibir las asesorías sobre la Organización y Funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo, ya que de no haber tenido ese apoyo no hubiera sido posible llegar hasta el personal docente, quien ha manifestado su disposición para trabajar, han aceptado que hay problemas, y que desconocían los propósitos de las reuniones.

Los materiales que se utilizan me parecen adecuados, explícitos y apegados a la normatividad; recursos que favorecen al proyecto, ya que no se contraponen con las disposiciones de las autoridades superiores.

El interés por elevar los índices de aprobación y el disminuir el ausentismo, reprobación y deserción son aspectos inquietantes para todo el personal y en especial de la Supervisión General del Sector No. 2, Toluca Oriente, pero también el elevar la calidad de la educación que deben recibir los beneficiarios que en este caso son los alumnos, padres de familia y sociedad en general.

Por lo que corresponde a este proyecto se cuenta con la disposición para trabajar, salir a las diferentes comunidades, estar en contacto con el personal de los turnos matutino y

vespertino, pero sobre todo satisfacer la necesidad de saber que se puede contribuir a mejorar la actitud del personal en beneficio de la niñez mexicana.

Es conveniente clasificar los problemas entre los que son nuestra responsabilidad y los que son responsabilidad de otros, y dar prioridad a los problemas propios.

#### **AMENAZAS.**

La continuidad del proyecto está amenazada por las continuas interrupciones para realizar visitas y dar asesorías a las escuelas, ya que la planeación que realizamos se pospone o se suspende porque se programan otras actividades por parte de las autoridades superiores para la realización de:

- Eventos socio - culturales. (escolares, municipales, etc.).
- Convocatorias (El niño y la mar, ortografía, Himnos: Nacional y al Estado de México, Escoltas, etc.)
- Cursos (PRONAP, Carrera Magisterial, Centro de Maestros, etc.)
- Suspensiones. (Marcadas por el calendario oficial, extraoficiales, particulares de cada comunidad, etc.).
- Carga administrativa. (Carrera Magisterial, Actividades de Comercialización, Estadística, Certificación, Curp, etc.)

La búsqueda de la calidad abre los espacios para vivir, en forma congruente, los valores fundamentales de solidaridad, responsabilidad y compromiso, son el proceso de desarrollo integral de las personas.

#### **OPORTUNIDADES.**

Las facilidades y confianza que son otorgadas por el Jefe Inmediato Superior (Supervisor General de Sector) para llevar a cabo el proyecto sobre la Organización y Funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo, es un factor determinante para el buen desempeño del trabajo.

La libertad de temas y materiales que se permiten dar en las asesorías es de gran utilidad, porque no se limitan para llevar a cabo un cambio de actitud del personal directivo y docente.

De acuerdo con la normatividad existe la oportunidad de consultar diversos documentos, acuerdos y reglamentos que están a la mano del personal, de esa forma basta con solo revisar, analizar y poner en práctica lo establecido por la Secretaría de Educación Pública y el Artículo tercero Constitucional.

## DEFINICION FORMAL DEL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO

El consejo técnico consultivo es un momento de reunión de todos los maestros en la escuela, que tiene un triple carácter:

1. **Formal**, porque está reglamentado, como se mencionó en el Acuerdo 96 y en el Manual Técnico Pedagógico del Supervisor y Director.
2. **Colegiado**, porque convoca a toda la planta docente. Y
3. Debe tener un **propósito establecido**: intercambiar sobre aspectos relacionados con la enseñanza-aprendizaje.

El Consejo Técnico Consultivo, tiene la posibilidad de despertar y acrecentar el interés por mejorar la calidad del proceso educativo en la escuela.

Su valor radica en que representa una oportunidad para contraponer (comparar):

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Al trabajo aislado</b> Realizar el trabajo para beneficio propio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>El esfuerzo colectivo.</b> Realizar el trabajo en conjunto para fines comunes.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Al empirismo y la improvisación de soluciones a los problemas del aula.</b> Improvisar y resolver los problemas sin conocimiento previo ni efectivo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La reflexión sistemática.</b> Considerar constantemente aspectos favorables y desfavorables en la solución de problemas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>A la dispersión de esfuerzos.</b> Realizar acciones individuales que requieren mayor esfuerzo, pero no el mejor resultado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La acción coordinada en torno a metas compartidas.</b> Planear acciones en conjunto para un mismo fin.</li></ul>

## ALTERNATIVAS.

Se ha convertido en parte del quehacer cotidiano, más aun con la necesidad de estar al día para elevar ña frontera del conocimiento, el actualizar a los directivos de educación primaria para un mejor desempeño de su labor educativa.

El compromiso de continuar fomentando la participación de los directores tanto en diferentes disciplinas como: didáctico, pedagógico, administrativo, legislativo y todo lo concerniente al trabajo educativo, a fin de lograr un proceso de mejora continua, convirtiéndose en un requisito indispensable que permitirá proponer alternativas viables que respondan a las necesidades actuales.

Se sugiere vincular la teoría con la práctica, esto es documentarse con diferentes autores con teorías y métodos que permitan realizar las actividades que van a mejorar las expectativas que se proponen y que den por resultado en el contexto que se labora, ya que de nada serviría leer, aprender y conocer los conceptos que manejan varios teóricos, sino que llevan a la práctica y se conocen los resultados.

Así también es necesario fomentar la participación de investigadores, docentes y padres de familia a fin de lograr un proceso de mejora continua, permitiendo intercambiar experiencias y conocimientos, proponiendo alternativas accesibles con el propósito de mejorar los procesos: enseñanza-aprendizaje, la planeación y organización escolar, así también como la formación de nuevas generaciones.

Las diferencias entre las escuelas que producen aprendizajes de calidad y aquellas que no lo hacen, no se explican por la presencia o ausencia de un solo factor, ni siquiera por la presencia o ausencia de un conjunto de ellos, sino por la interacción entre los factores que tienen que ver con la calidad de los aprendizajes. Los responsables de que se genere un tipo de interacción y otro, entre estos factores son las personas: el director, los maestros, en sus relaciones con los alumnos y con la comunidad. Por eso, la comunicación y la toma de decisiones del personal de la escuela, el director y sus maestros deben ser el centro de todo dispositivo para mejorar la calidad de la educación. Es solo así como puede surgir ña posibilidad de una educación básica de calidad en donde la comunicación entre niveles debe darse para todos.

En un trabajo en equipo se toman decisiones y se actúa sobre ellas, ya que lo que los define es su objetivo, el cual se traza entre todos y todos adquieren una responsabilidad ante el colectivo en esa actuación, manifestándose así el enfoque participativo. Otro aspecto importante es que el equipo también monitorea (pilotea las acciones) el proceso - se evalúan los resultados de las decisiones tomadas -. Y bajo el enfoque participativo el equipo es el único que puede revisar las decisiones anteriores, corregirlas y cambiarlas.

En un Consejo Técnico Consultivo puede haber responsables de diferentes trabajos, sin embargo, no puede perderse de vista que, por la estrecha interrelación de las actividades en toda organización, misma, que cuenta con responsabilidades que tiene que cumplir y por

los cuales deben establecerse los mecanismos que permitan la comunicación fluida y permanente entre los mismos.

Considerando que la educación no es estática, sino activa, donde se debe impulsar la calidad día con día y la función del directivo es de singular importancia, en razón de que la primera enseñanza finca sin lugar a dudas los cimientos de la formación del individuo.

De ahí surge la inquietud para llevar a cabo la actualización para directivos, motivándolos a trabajar adecuadamente los Consejos Técnicos Consultivos, con funciones específicas en el aspecto Técnico-pedagógico, Superación Profesional, Recursos Materiales y Extensión Educativa, mismos que son de gran utilidad para el quehacer educativo, ya que de esa forma se podrá motivar el desempeño profesional de directivos y docentes, inquietándolos a descubrir, conocer, analizar y compartir conocimientos y experiencias, despertando con ello, el deseo o incrementando su preparación y acervo cultural, acrecentando el cambio de actitud, mediante su formación, misma que les permitirá desempeñar su labor con mayor eficiencia, eficacia y calidad.

Sabemos que la gran carga administrativa que durante años ha ido en crecimiento, es uno de los principales obstáculos del aspecto técnico-pedagógico, ya que el mayor tiempo se destina al llenado de documentos, los cuales son repetitivos, en muchos de los casos, ya que si cada Institución como son: Educación Especial, DIFEM, Salubridad y Asistencia, Social, etc. realizara su trabajo empezando desde campañas, convocatorias y diagnóstico hasta la evaluación y sobre todo el llenado de sus propios documentos, evitaría pérdidas de tiempo para el maestro de grupo, favoreciendo así el tiempo de clases para los alumnos. Pero desgraciadamente no está en manos del docente solucionarlo, sino en manos de las autoridades educativas, quienes de no controlar o detener esta situación, verán pocos cambios significativos en la educación.

Todo esto no quiere decir que debemos quedarnos con los brazos cruzados esperando que nos lleguen instrucciones precisas de la estructura para actuar en beneficio de nuestra niñez, es ahora cuando debemos y tenemos que demostrar que somos capaces de aplicar algunas alternativas como son las de trabajar en equipo con los Consejos Técnicos.

Por lo tanto sugiero algunas alternativas que pueden ayudar a realizar las funciones del Consejo Técnico Consultivo con mejores resultados.

- Que se respete la calendarización programada para las reuniones del Consejo Técnico desde la estructura. (ya que se modifican por actividades programadas por SEIEM en muchos de los casos).
- Que se respete la agenda de trabajo realizada por el Consejo Técnico Consultivo (se pueden agregar actividades o modificarlas).
- Que el Director de la Escuela solicite a las Escuelas Técnicas de Computación anualmente, a alumnos que deseen realizar su servicio social, con la finalidad de que ellos se dediquen a capturar la información referente a las escuelas, y de esa forma se

tengan los datos precisos que solicite la superioridad y otras instancias municipales y gubernamentales, de tal manera que no se pierda tiempo en entregar la información o documentación requerida.

- Para que el trabajo administrativo se realice sin interrumpir al maestro de grupo o directivo, se utilicen las computadoras otorgadas por los SEIEM y se capacite al Subdirector para que se encargue junto con la secretaria de realizar este trabajo.
- Que el director de la escuela se integre al trabajo docente en los grupos, para ver cuales son las deficiencias o aciertos del maestro de grupo para mejorar los niveles de aprovechamiento escolar.
- Que el director de la escuela conjuntamente con los comisionados por grupo planteen las necesidades y alternativas por ciclos para que la educación sea gradual y no se corte al pasar de grado a grado, evitando así la fractura de los conocimientos en los alumnos.

Aceptar que no existe una buena educación, que los índices de ausentismo y reprobación son elevados, que existe una gran resistencia al cambio de actitud, que el maestro no desea capacitarse y actualizarse por su propio interés, que asiste a cursos de actualización por parte de la superioridad, presionado por registrar una asistencia o para aumentar su puntaje en Carrera Magisterial, que si bien sabemos otorga una mejora económica, y cultural, que no siempre da mejores resultados en los salones de clases con los alumnos, pero que se lucha por alcanzar los mejores niveles económicos.

Estas son actitudes que se desprenden más de un beneficio particular y una obligación laboral que de una verdadera vocación del magisterio; y si a todo esto le agregamos que los pocos maestros que pretenden actualizarse o innovarse se encuentran con la barrera del director que no desea ser rebasado por el temor de perder su autoridad o liderazgo (en algunos casos), o por evitar problemas continúa trabajando tradicionalmente como lo hacen sus compañeros hasta ese momento.

Reconocer que los Consejos Técnicos Consultivos, no cumplen en su gran mayoría con la verdadera finalidad, es uno de los pasos más importantes para iniciar a dar soluciones en este aspecto.

Conocer los lineamientos que nos permitan ver las bondades que puede ofrecer el Consejo Técnico Consultivo, documentarse sobre la normatividad que rige el funcionamiento del mismo, tratar de trabajar en equipo para resolver los problemas en acuerdo de Consejo Técnico, en los aspectos: Técnico-pedagógico, Superación Profesional, Recursos Materiales y Extensión Educativa.

Entender que el Consejo Técnico Consultivo, es un órgano de consulta y colaboración. En los aspectos antes mencionados, y en todas las actividades que se realizan en la escuela, de la forma de comprender y relacionarse con el medio social de los alumnos y la integración del personal, así como su sentido de pertenencia a la escuela.

Entre estos agentes, los más importantes son los que causan la calidad, es decir, el equipo docente, Director y maestros tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que esto requiere un cambio de actitud, y estar dispuestos a modificar las mismas y a ser consecuentes con esta decisión de cambio.

El proceso que nos conduce al mejoramiento de la calidad de la educación, requiere de un cambio de la cultura organizativa, de una transformación de voluntades, de un proceso de enriquecimiento de aprendizajes en las personas que participan. Un cambio de actitud sólido que permita sustentar los valores compartidos y practicarlos por la escuela en beneficio de nuestra educación y principalmente de nuestros educandos.

### PLAN DE APLICACIÓN.

La programación que se realizó para el plan de aplicación, tuvo que modificarse, ya que inicialmente se habían programado 3 asesorías sobre la Organización y Funcionamiento de los Consejos Técnicos, a 8 escuelas seleccionadas de 8 zonas escolares, posteriormente se amplió la asesoría a 17 escuelas más y por último se dio un curso taller para directores y supervisores de las 70 escuelas que integran el Sector No. 2 Toluca Oriente.

La inquietud de dar el curso-taller a directivos, surgió por parte del Jefe de Sector, ya que se pretende que al inicio del próximo ciclo escolar, todo el personal que integra el Sector, conozca y lleve a cabo el trabajo del Consejo Técnico en forma adecuada.

No es posible avanzar, si no se tiene un conocimiento previo de lo que se pretende trabajar, y además para resolver la problemática, es necesario saber desde que punto de partida debemos empezar a avanzar.

En las asesorías dadas a las 25 escuelas se observó inquietud por parte del personal docente, pero en algunos casos fue notorio ver que los directores son una barrera que impide que el profesor exprese sus criterios, mencione lo que cree que es incorrecto, o bien que trate de sugerir ciertos aspectos que podrían mejorar la labor docente. Todo esto por temor a represalias por parte del director, ya que han manifestado que cuando han tratado de hacerlo simplemente se les acosa o persigue, porque el director piensa que están rebasando su autoridad y lo están dejando en mal con sus compañeros de trabajo.

En algunos otros casos, es el reverso de la moneda, el Director tiene deseos de trabajar, pero el personal docente no responde adecuadamente, porque por comodidad prefieren trabajar como lo han hecho por años tradicionalmente.

Considero que ninguno de los dos casos es determinante para que no funcionen los Consejos Técnicos, sino por el contrario, ya se inquietó al personal y se han empezado a ver resultados positivos, lentos, pero continuos. El propósito inicia su proceso, y lo importante es no dejarlo, sino continuar apoyando; ya que el trabajo es de equipo, y el equipo debe impulsarlos a continuar avanzando. No olvidando que es en la educación donde es más difícil realizar el cambio, debido a que se trata con sujetos pensantes.

El curso-taller para 78 directivos (70 directores y 8 supervisores) se realizó en dos días, iniciando con lectura y análisis del libro del Rincón "El Consejo Técnico, un encuentro de Maestros" de la Profra. Cecilia Fierro, una proyección de videos "Legislación Educativa", y "El trabajo colegiado y los Consejos Técnicos", trabajo de la misma autora.

La participación del personal directivo en el primer día fue hasta cierto punto de apatía y poca participación, dando la impresión de que todo funcionaba bien en sus escuelas y todo lo que se presentaba ya lo sabían.

El segundo día asistió un 60% del personal, algunos por tener otras actividades por ser vísperas del día del niño, otros por visitas por parte de la Subdirección de Educación, algunos más por cumplir con algunas convocatorias emitidas por SEIEM o simplemente porque no lo consideraron importante. Lo que es real es que siempre se programan actividades y desgraciadamente no siempre se puede cumplir con un cronograma, porque se modifica o suspende, pero no siempre es por apatía, la realidad es que generalmente existe demasiada carga administrativa, convocatorias, visitas o cursos programados por las Instancias Superiores.

Finalmente con el personal que asistió a este curso-taller se procuró hacer más conciencia de la importancia de trabajar los Consejos Técnicos, los apoyos que podrían tener, la ventaja de trabajar en equipo y sobre todo disminuir los índices de reprobación y ausentismo; fue entonces como se manifestó el trabajo participativo, reflexivo y de comunicación, percatándose de la forma como podían trabajar, respetando los comentarios sobre experiencias, lanzando propuestas y estrategias que podían ayudar a mejorar la labor educativa.

CUADRO DEL PLAN DE APLICACIÓN.

Condiciones institucionales previas a la aplicación de la alternativa.	Cambios que se pretenden alcanzar en el proyecto	Acciones desarrolladas y las adecuaciones realizadas	Principios teóricos que guían las acciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se observa poca participación por parte de los directivos.</li> <li>• No se trabajan los Consejos Técnicos con la finalidad de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Las relaciones interpersonales son difíciles y</li> <li>• Se trabaja en forma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que exista intercambio académico, participación en aportación de técnicas y métodos de enseñanza.</li> <li>• Se trabaje en forma colegiada y para lograr fines comunes, no así beneficios personales.</li> <li>• Mejorar el clima de trabajo tanto con la planta docente como con alumnos, padres de familia y comunidad.</li> <li>• Se trabaje en forma horizontal, dejando a un lado los complejos de inferioridad o en su caso de superioridad para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría a directivos y docentes (8 escuelas) sobre la Organización y Funcionamiento del Consejo Técnico, por medio del libro del Rincón "El Consejo Técnico, un encuentro de Maestros", el cual narra experiencias a nivel Nacional de cómo se trabaja actualmente el Consejo Técnico, y como debe trabajar, por la Profra. Cecilia Fierro.</li> <li>• Asesoría a directivos y docentes (17 escuelas) sobre la Organización y Funcionamiento del Consejo Técnico.</li> <li>• Curso - taller para 80 directivos (supervisores y directores) sobre la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios teóricos de la Administración de Taylor, planteamiento, preparación, control y ejecución.</li> <li>• Las funciones administrativas de Fayol: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.</li> <li>• Los once Principios Universales de Fayol: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, remuneración del personal, Centralización, jerarquía o cadena a escalar, orden y equidad.</li> <li>• La teoría administrativa de Tead sobre el conocimiento de la naturaleza humana. Y</li> <li>• La teoría de la psicología de la Organización de Mary Parker.</li> </ul>

<p>individual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización es en forma vertical totalmente.</li> <li>• No existe un adecuado liderazgo.</li> </ul>	<p>alcanzar las metas propuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se desarrolle el líder que sepa dirigir y organizar, siendo humano, que piense en beneficio de todos y no de uno solo.</li> </ul>	<p>Organización y Funcionamiento del Consejo Técnico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición, análisis y comentarios sobre el video de Silvia Schmelkes:</li> <li>• "Calidad de Educación".</li> <li>• "Legislación Educativa" y</li> <li>• "El Consejo Técnico"</li> </ul>	
---	--	--	--

#### INTERPRETACIÓN.

Al analizar el cuadro es fácil detectar que se tienen que implantar más estrategias que permitan agilizar el proceso, pero en esta propuesta se depende en gran medida de las disposiciones dadas por la superioridad, y se esta sujeto a cambios continuos de calendarización, ya que nosotros (Jefatura de Sector y Supervisores) planeamos y calendarizamos, pero llegan indicaciones superiores sobre actividades, concursos, convocatorias, etc. y se tiene que posponer o suspender lo programado.

Sin embargo, es determinante continuar con el trabajo, estando conscientes de que será lento, pero alcanzaremos la meta establecida.

## REPORTE DE APLICACIÓN Y EVALUACION DE LA ALTERNATIVA.

- Jorge Etkin, menciona que en una organización hay alguien que adjudica un rol y alguien que lo asume, y los mecanismos de asunción y adjudicación son determinantes en un proceso a lo largo del cual el rol no solo se establece, sino que además va cambiando con el tiempo, lo que permite dar cuenta de un proceso de búsqueda de congruencias entre relaciones y propósitos.

### 1. ¿CUÁLES SON LOS CAMBIOS QUE SE PRETENDIERON ALCANZAR EN EL PROYECTO?.

- Principalmente que el directivo comprenda la importancia que existe entre trabajar en un equipo para un mismo fin y trabajar solo para fines personales.
- Hacer que el docente reflexione su práctica docente, para corregir posibles fallas que se presenten en su planeación.
- Mejorar las relaciones interpersonales, abriendo camino al diálogo respetuoso y aportando sus experiencias técnico - pedagógicas para propiciar un adecuado clima de trabajo.

### 2. ¿CUÁLES FUERON LAS ACCIONES REALIZADAS SEGÚN LO PROYECTADO Y QUE ADECUACIONES SE HICIERON A LAS MISMAS.

- Se realizaron 8 asesorías sobre la Organización y Funcionamiento de los Consejos Técnicos a las escuelas seleccionadas.
- Se seleccionaron 17 escuelas más para dar asesoría sobre el mismo tema.
- Se realizó un curso - taller para 80 directivos ampliando el tema con Legislación Educativa y el Trabajo Colegiado.

### PROBLEMÁTICA.

- Debido a que constantemente se elaboran documentos como estadística, formatos de Actividades de Comercialización, Asociación de Padres de Familia, Parcelas, Curp, Carrera Magisterial, etc. así como la realización de eventos programados en las convocatorias como son: El Niño y la Mar, Jornadas por la Paz y el Desarrollo, La Cuenta del Río Lerma, o bien concursos como son: de Oratoria, Ortografía, Himnos al Estado de México y Nacional Mexicano, lecto - escritura, etc. por mencionar algunos ya establecidos y sin tomar en cuenta los no previstos, en variadas ocasiones es necesario posponer o suspender lo programado porque se destina más tiempo a eventos socio - culturales que al aspecto técnico - pedagógico.

3. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS TEORICOS REFERIDOS A LA GESTIÓN ESCOLAR Y A LO PEDAGÓGICO QUE GUIARON LAS ACCIONES?.

Menciona los cuatro principios de la administración científica de Taylor:

- Planteamiento.
- Preparación
- Control y
- Ejecución.

Y las funciones administrativas de Fayol, mismas que define como:

- Planear
- Organizar.
- Dirigir.
- Coordinar, y
- Controlar.

Así como los principios Universales de Fayol que son:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.
7. Remuneración del personal.
8. Centralización.
9. Jerarquía o cadena a escalar.
10. Orden, y
11. Equidad.

Ordway Tead, enfoca su teoría administrativa a partir del conocimiento de la naturaleza humana, afirma que hay una íntima relación entre autoridad y poder personal como resultado de una autoridad superior.

Mary Parker Follet, aplica su teoría en la psicología de la organización, la cual debe utilizarse en el sentido de reconciliar a los individuos con la organización. La administración necesita comprender a las personas, a los grupos humanos y a la comunidad donde esta situada la institución.

La teoría de Maslow postula que cada ser tiene cinco necesidades básicas. En orden ascendente principiando con la más básica:

- |                 |               |                         |
|-----------------|---------------|-------------------------|
| a) Fisiológico  | c) sociales   | e) de autorrealización. |
| b) de seguridad | d) de estima. |                         |

Considero que ninguna de estas teorías pueden ir separadas y parte de cada una de ellas aporta conceptos importantes para realizar una organización funcional y apropiada a cada una de las instituciones y personas.

**4. ¿LAS ACCIONES PLANEADAS FUERON ADECUADAS PARA EL LOGRO DE LOS PROPÓSITOS QUE SE PRETENDIAN EN EL PROYECTO?.**

- Considero que las acciones son adecuadas para el logro de los propósitos, pero como ya mencione anteriormente, existen muchas actividades que en muchos casos son arbitrarias, porque modifican no solo el proyecto, sino la planeación elaborada por los directivos y maestros.

**5. ¿LAS ACCIONES PLANEADAS RESULTARON ADECUADAS A LA REALIDAD.**

- Sí, pero pienso que si no se hubiera modificado la planeación inicial, se verían mejores avances abarcando únicamente las 8 escuelas seleccionadas, porque no es posible en tiempo realizar las visitas de las 70 escuelas, una sola persona; además, de que para dar las asesorías el personal de la escuela tiene que retirar a los alumnos después del recreo para evitar accidentes, situación que está supeditada a la autorización de la Institución.

**6. ¿LAS ACCIONES REALIZADAS (CON LAS MODIFICACIONES HECHAS EN LA APLICACIÓN) SON CONGRUENTES CON LOS PRINCIPIOS TEÓRICOS DEL PROYECTO?**

- Si son congruentes, ya que la calidad de educación que se pretende en principio lo marca la normatividad, pero también debemos resaltar el profesionalismo que hasta este momento se encuentra paralizado y es necesario despertar hacia nuevos paradigmas que nos permitan llegar a mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje.

## LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS APORTES A LA GESTIÓN ESCOLAR.

El planteamiento estratégico reconoce que no se puede hacer todo a la vez, fijar la estrategia supone, precisamente, fijar prioridades para establecer un camino que puede ser no muy ambicioso, pero de permanente avance, como es:

1. No se basan en las normas de lo que debe ser, sino en la realidad de lo posible.
2. No se trata de hacer todo juntos, sino que trata de priorizar en función de la importancia de los problemas.
3. Lo que hoy no es posible, puede serlo mañana, si se van abriendo las condiciones de su factibilidad.
4. No se trata de administrar la institución, sino de guiarla hacia su transformación.

Saber que se quiere hacer (fijación de objetivos), conocer la realidad y sus problemas (diagnóstico), poner en marcha tareas (ejecución) saber que pasó con lo que se proponía (evaluación).

Esta metodología proponía modelos de organización de la tarea a partir de secuencias y de "momentos" o "etapas" concebidos técnicamente para establecer los objetivos, como primera etapa, el diagnóstico de la situación para determinar las áreas problemáticas que requerían intervención, como segundo momento, el tercer momento correspondía a la ejecución y cerraba el círculo con la evaluación.

El paradigma o modelo de planificación normativa debe ser reemplazado por un enfoque de planteamiento estratégico situacional.

### **Planeación estratégico - situacional.**

La gestión esta encargada de diversos significados y éstos dependen de los enfoques teórico - metodológicos, la gestión se refiere a esta como sinónimo de administración de una organización.

La administración se entiende como una actividad escolar que sigue el propósito fundamental de "racionalizar recursos" que perfilan la imagen de una institución y evoca la figura de los directivos y maestros que se requieren para que la escuela funcione adecuadamente.

La gestión institucional concibe que la realidad histórica que se requiere comprender debe conducir a la acción, y que por lo tanto es necesario acercarse hacia nuevas formas y estrategias de investigación de esa realidad que implique no solamente un espíritu investigativo diferente, sino la posibilidad de analizar, procesar y plantear alternativas de

solución a los problemas y acciones de un centro escolar para la modificación de la vida misma de la institución.

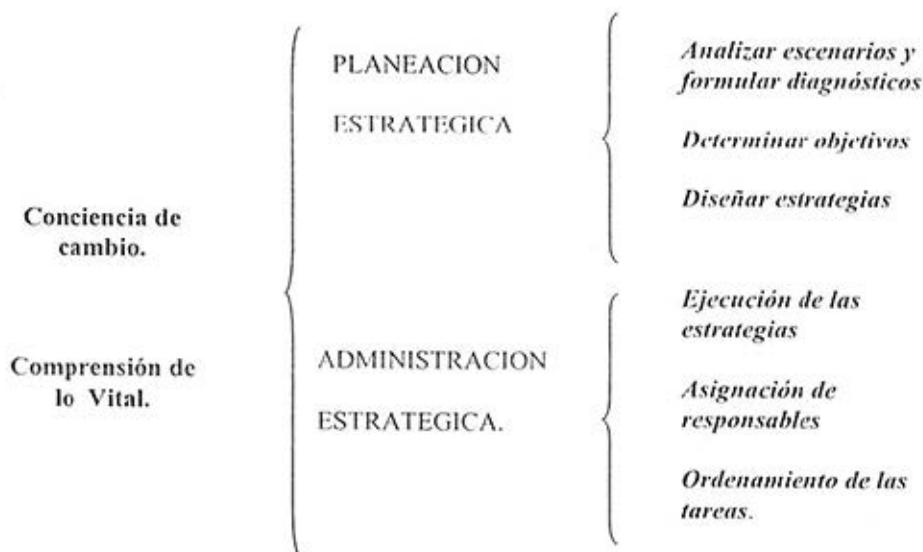
La gestión institucional rebasa los muros de la escuela, su administración formal, los agentes educativos y se ubica en la comunidad para la búsqueda de la ampliación de espacios democráticos y participativos. (2)

2 Frigeiro Graciela, Margarita Poggi y Guillermina Tiramonti, "paradigmas de planificación: planificación normativa vs Planificación estratégico situacional". en: Las Instituciones Educativas, cara y ceca. Elementos para su comprensión, Buenos Aires, Troquel Educación. Serie FLACSO-Acción, 1992, pp.143-167.

## ESQUEMA 1.

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la institución es pasar de la planeación a la administración estratégica. Hay que desarrollar otras actividades que tienen un efecto más importante, duradero y, sobre todo, necesario para garantizar el futuro de la organización de la que forma parte. Ello significa que la administración estratégica que se realice en una escuela fijará marcos de referencia dentro de los cuales se deberán delegar decisiones.

En síntesis, la administración estratégica significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de una institución quedará reducida al objetivo de sobrevivir como siempre, rutinariamente.

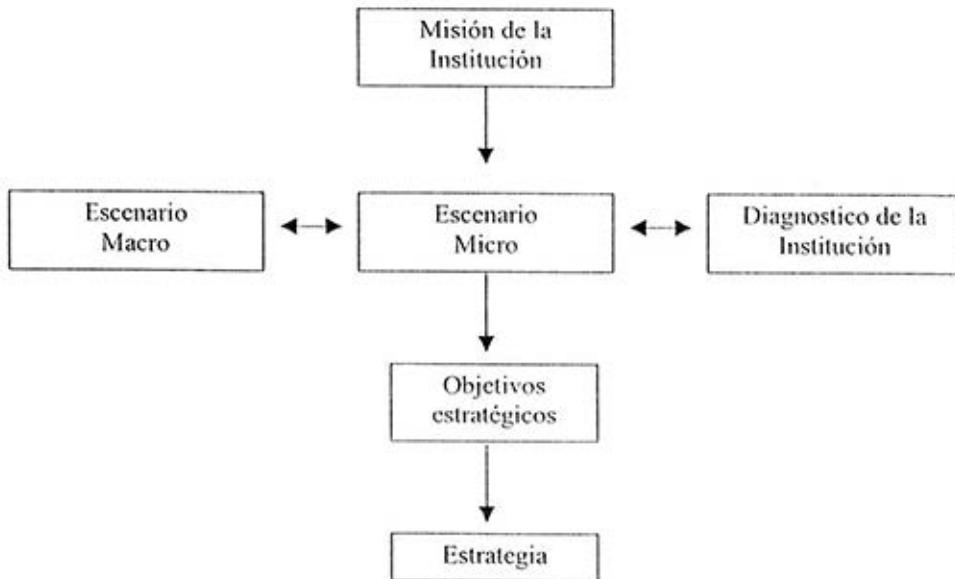


Fomentar en los docentes y directivos una conciencia de cambio para que puedan comprender los problemas vitales, que los lleven a realizar una planeación y administración estratégica que les permita realizar el diagnóstico para determinar y diseñar las estrategias que llevarán a cabo dentro del Consejo Técnico Consultivo, asignando las comisiones por grados a los docentes que realizarán las tareas para finalmente evaluar los resultados.

## ESQUEMA II.

La base de la planeación consiste en definir y comprender cuál es la misión de la institución; es decir, la razón que justifica su existencia.

A partir de esta definición, el proceso de planeación parte de tres elementos fundamentales: los escenarios macro, el micro y el diagnóstico de la propia institución.

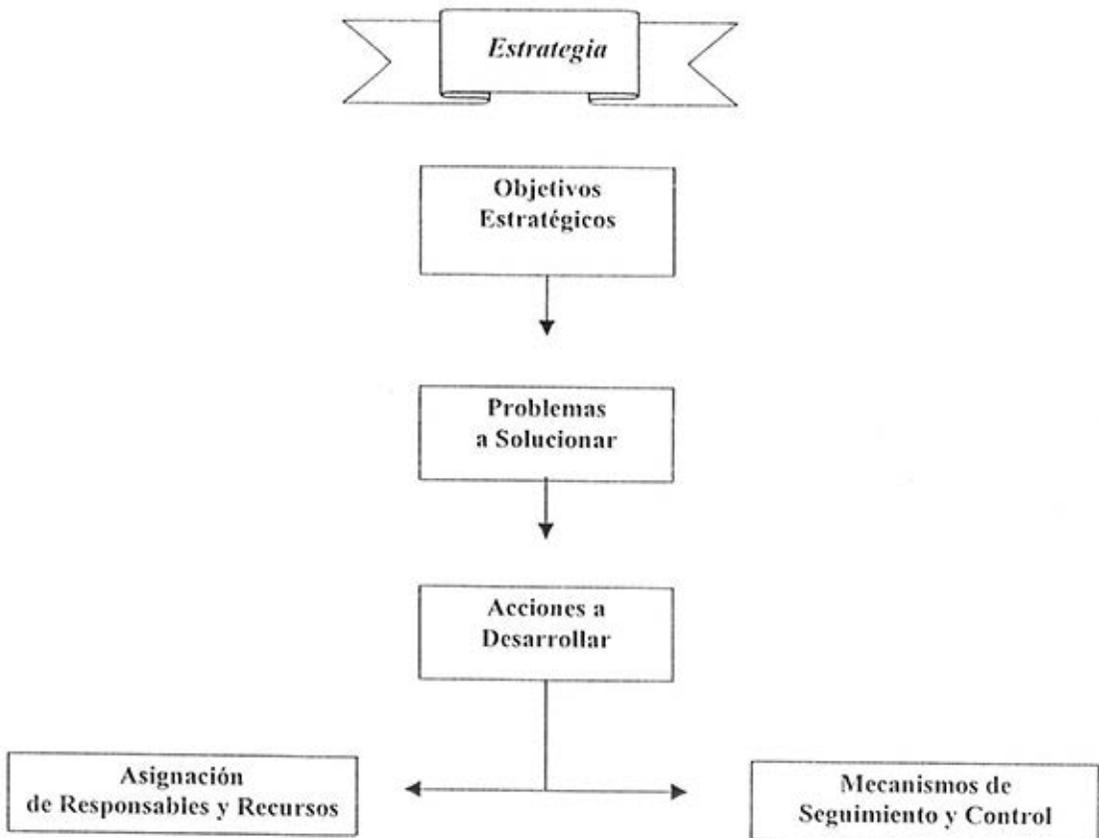


El análisis de cada uno de estos tres elementos, permite definir cuáles son los objetivos estratégicos de la institución para el periodo analizado y la estrategia para alcanzarlos.

### ESQUEMA III.

¿Qué es una estrategia?

Una estrategia es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, planear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.



## LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS PLANES ESTRATÉGICOS.

### EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de congruencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una institución tome mejores decisiones en el presente para explorar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

### PROCESO.

La planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, esto es; que el director como gestor defina las estrategias políticas y laborales para lograr metas, y desarrollar los planes detallados elaborados por toda la planta docente para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados para mejorar las condiciones de la escuela en general.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida, donde todo el personal seguirá paso a paso las actividades programadas. También deberá entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente son continuos, no es posible dejar lo planeado sin realizar y volver a planear, porque no se verán los resultados y la mejora esperada.

### FILOSOFÍA.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

### ESTRUCTURA.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una institución para establecer sus propósitos, objetivos y estrategias básicas, para desarrollar planes

detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la institución.

Una institución es en esencia un grupo de seres humanos cuya interacción, a través de sus personalidades y respectivas circunstancias, termina por definir los rasgos más característicos de una colectividad. Así como no hay individuos idénticos, tampoco existen instituciones iguales, cada una tiene su propia personalidad, edad, antecedentes históricos y geográficos y, especialmente, una cultura organizacional forjada a través del tiempo y que no se modifica instantáneamente.

Es un enfoque administrativo que vincula aspectos teóricos con humanos. Por ello, una parte fundamental para asegurar su adecuada implantación en el Consejo Técnico Consultivo, es el establecimiento de programas de desarrollo organizacional, es decir, un cambio planeado en la formación y desarrollo de sus recursos humanos y orientados al logro de sus objetivos estratégicos, donde se combinen técnicas y conocimientos del personal que integra una Institución. (3)

3 Steiner George A. En: Planeación Estratégica. "Lo que todo Director Debe Saber". Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. Pp 57-82.

## LOS AGENTES DEL CAMBIO DESDE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Dentro del espíritu de madurez es necesario aprender a distinguir al leal opositor, es decir, aquella persona que puede en ocasiones oponerse a las ideas del resto del grupo o bien a las del director, pero cuyo afán no se inspira en una actitud mal intencionada, sino en un principio de lealtad hacia sus compañeros, superiores y hacia la organización para la cual trabaja.

La lealtad no consiste en ser siempre afirmativos, sino en tener suficiente respeto para sí mismos y valor para decir lo que se piensa. Lo contrario es caer en la incondicionalidad y el servilismo, elementos ciertamente maleables y complacientes, pero muy poco sólidos para apoyar en ellos no solo la dignidad individual, sino el esfuerzo serio de un equipo de trabajo que busca la calidad de la educación en los educandos.

Otro aspecto de la madurez necesaria para un trabajo de grupo eficiente, es que los compromisos y las cuentas se adquieren si se dan en público. De nada sirve una cordialidad aparente y que en principio exista acuerdo si, una vez puestas en marcha las acciones, empiezan las patadas por debajo de la mesa. Esta es una forma de deslealtad hacia el grupo, la institución y finalmente consigo mismo, situación que es muy frecuente ver en el magisterio, ya sea por egoísmo, o deseos de supervivencia dentro de un círculo donde todos quieren sobresalir, aunque esto signifique una traición entre lo que se dice y lo que se hace.

### **Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.**

Administrar requiere una gran dosis de comunicación. Esto no significa transmitir órdenes o instrucciones para esperar su puntual cumplimiento; se trata más bien de comunicar proyectos para estimular hacia ellos una reacción positiva que se traduzca en un comportamiento, al que además se incorporen nuevas ideas. Algo que el director debe hacer en el grupo es transmitir impresiones, comunicar su percepción de las cosas, marcar el énfasis incompleto si no se repitiera a cada nivel, para que otros grupos trabajen como células que, de acuerdo a su responsabilidad específica dentro de la organización, detallen el problema y la solución que les compete. Se debe buscar que se incorpore en la cultura de la institución el trabajo en equipo, como uno de sus valores, el liderazgo directivo como una de sus características.

Otra forma de comunicarse es mediante el trato cotidiano aun con subordinados no directamente relacionados. Los directivos no deben encerrarse en sus oficinas, sino procurar el contacto personal y comentar con todo el personal docente, los proyectos más relevantes de la organización. No hay liderazgo por carta o por memorándum hacerlo efectivo requiere el trato personal: convencer, involucrar, hacer sentir que no son proyectos de la dirección, sino de la institución y que todo el personal por modestas que sean sus funciones, participen en ellos, lo cual significará finalmente el éxito de todo el conjunto.

## El papel del director.

Como cualquier cambio trascendente en la vida de una institución, para que ocurra el compromiso de planear, debe tener como su promotor más entusiasta al director y ello no se refiere a que ordene su realización, sino a que se involucre decididamente en el proceso de cambio. Su función no sólo debe ser del estratega que defina rumbo, sino convertirse en la chispa que encienda la mecha. Y ésta es precisamente una de las funciones más fascinantes ya que, además de trazar la ruta y señalar un destino, dará vida al proceso administrativo.

Por ello, la personalidad del director tenderá a reflejarse en la administración cotidiana, el director de una institución es como el de una orquesta: marca ritmo, determina fuerza y asegura la armonía de los instrumentos de todos los ejecutantes. Si él no está comprometido, no habrá compromiso de los demás; si él no cree en la planeación estratégica, ésta no existirá. Ella será posiblemente, tan solo un esfuerzo aislado que realiza un grupo dentro de la organización, el cual con seguridad, vivirá frustrado al ver que su entusiasmo nunca cristaliza en nada concreto.

Por consecuencia la planeación estratégica no podrá convertirse en administración estratégica, porque simplemente no habrá quien la encabece. Sin embargo, para que el director pueda actuar como un eficaz agente de cambio, deberá reconocer sus carencias. Por lo que, al igual que el resto de sus compañeros, habrá de integrarse a un proceso de desarrollo personal que implique la asistencia a cursos y seminarios, realice sistemáticamente la lectura de libros y artículos y esté abierto a la consulta con asesores externos.

Hay quienes erróneamente piensan que la necesidad de preparación marcha en sentido inverso a la posición jerárquica. Seguramente también consideran que la humildad transita en la misma dirección, puesto que es preciso reconocer que nunca lo sabemos todo, menos aún si tomamos en cuenta la creciente rapidez con la que evoluciona el conocimiento humano. La capacitación no es sólo un precepto aplicable en épocas de niñez y juventud, sino que debe ser norma de vida que nos permita adecuarnos a nuestro tiempo, cualquiera que éste sea. (4)

4 Acle Tomasini Alfredo. En: Planeación estratégica y control de calidad. Editorial Grijalbo, S. A., México D.F: Barcelona, Buenos Aires. 1990. Pp. 50-58

## CONCLUSIONES

### LA CONSTRUCCION DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA ESCUELA.

- Con la Planeación Estratégica se trata de prever un rumbo y orientar su destino. En el caso real cada profesor , director, supervisor, jefe de sector tiene la información suficiente para diagnosticar, planear, organizar,..... y tomar decisiones para no solamente prevenir sino corregir.
- Traducir los objetivos estratégicos en acciones, es pasar de la planeación a la administración estratégica.  
No solamente traducirlos, el profesor se ha caracterizado por su robotización, por vaciar los planes y programas, debemos buscar que su papel se mediar los planes, contenidos, libros de texto y todo lo que le llegue con los saberes de los alumnos, en primera instancia , en segunda promover ser participe en la construcción de ellos, partiendo de experiencias significativas, en un tercer momento que este tipo de personas sean miembros del consejo con la finalidad de ser protagonistas del cambio.
- Muchos planes fracasan porque en su elaboración no participan quienes tienen que hacerlos realidad.  
Desgraciadamente los consejos son formados en su mayoría por sujetos que no se sabe hasta donde tienen el compromiso y responsabilidad de que tienen una oportunidad de realizar y llevar a cabo iniciativas en bien de los demás y quizá quienes tienen la capacidad no tienen las relaciones para poder tener el liderazgo para transformar. Otra limitante de la gente que forma los consejos, es su falta de conocimiento de que es la administración y para algunos creen que una reunión de planeación es organizar bailables, ceremonias y otras actividades muy ajenas para lo que se proponen las funciones de un Consejo.
- No basta que exista oportunidades, es preciso que haya una verdadera posibilidad de lograrlas. Que no por el hecho de conocer cual es la realidad que existen en nuestros diferentes niveles de educación, sino tomar decisiones concretas que sean objetivas, específicas y sobre todo realizables
- Disponer de datos no quiere decir que haya información. De ella se ha dispuesto durante ya varias décadas sin sacarle el provecho que ella brinda y se debe tomar, analizar, planear, organizar el que hacer, con quienes y hacerlo, cuidando contrastar lo obtenido con la información resultante para ver los avances que se dan, en caso de no darse, reunirse para analizarse y preguntarnos ¿qué estamos haciendo ?

Seria simplista suponer que con sólo planear, el futuro está resuelto. Ello equivale a suponer que la realidad es estática y que nuestros procesos de planeación son tan perfectos que han tomado en cuenta todo. Nada más lejos de la verdad; a menudo, el cambio que vincula a dos montañas, por claras que veamos sus cumbres, está lleno de eventos inesperados. ¿Cómo bajar al valle sin perder el rumbo?. La única forma es volver a planear.

## LA PLANEACIÓN DEPENDE DE TODOS LOS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO.

En una escuela, más que en ningún otro tipo de organización los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas. Y en una escuela, al igual que en cualquier organización, todas las actividades están estrechamente vinculadas entre sí. Por eso, un movimiento hacia una mejor calidad del proceso educativo requiere del involucramiento activo de todos los agentes implicados.

Entre estos agentes, los, más importantes son los que causan la calidad, es decir, el equipo docente. Director y maestros tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que el planear estratégicamente, requiere un cambio de actitudes, y estar dispuestos a modificar las mismas y a ser consecuentes con esta decisión de cambio.

En un proceso de mejoramiento se transforma la cultura de la organización. La actitud inicial de voluntad de transformación genera modificaciones en el entorno organizativo, lo que a su vez refuerza y estimula la transformación de su cultura. Esto es así porque todo proceso de mejoramiento en equipo es un proceso de aprendizaje que va enriqueciendo a las personas que participan, a la vez que ellas enriquecen el proceso colectivo. (5)

Cuando se da a las personas la oportunidad de mejorar su trabajo, se liberan energías creativas que transforman la organización. Un cambio cultural sólido debe estar sustentado en valores claros, compartidos y practicados por todos en la escuela. Entre estos valores, los más importantes son la preocupación central por la satisfacción de las necesidades de nuestros alumnos, y el desarrollo humano de las personas que interactúan dentro de la escuela y en torno a ella.

Para que lo anterior sea posible, es indispensable que todo el equipo docente comprenda y comparta el propósito del mejoramiento y entienda bien el papel que le toca jugar en él. Se trata de reunir a las personas en torno a objetivos comunes. Esta es la razón por la cual es vital su participación dentro del Consejo Técnico Consultivo el Plan Estratégico, tanto en el diseño de objetivos de la organización como de los procesos que habrán de ser modificados para mejorar sus niveles de logro. Es participando en el proceso del diseño como el equipo comprende e internaliza el cambio de visión que supone partir de las necesidades de los alumnos, y como sus miembros se involucran como actores de la transformación en forma compartida.

5 Steiner George A. En: Planeación Estratégica. "Lo que todo Director Debe Saber". Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. pp. 95-98.

## LA PARTICIPACIÓN EN EQUIPO MEJORA LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

Un principio fundamental de la filosofía de la calidad es que las personas se desarrollan, se humanizan a si mismas y humanizan el trabajo cuando participan activa y colectivamente en el mejoramiento de los procesos de trabajo.

La calidad es un concepto relativo y dinámico. Por eso, un proceso de mejoramiento de la calidad no termina nunca, porque siempre es posible esforzarse por lograr mejores niveles de calidad.

La constancia es el propósito de mejorar, es un elemento sin el cual no es posible hablar de un movimiento hacia la calidad.

El objetivo del mejoramiento en una escuela es mejorar los aprendizajes reales de todos los alumnos y no de unos cuantos, en función de las necesidades de los beneficiarios.

Para lograr mejores resultados - mayores niveles de aprendizaje efectivo en todos los alumnos- es necesario mejorar los procesos enseñanza aprendizaje.

Los procesos son fundamentalmente relaciones. Las tres relaciones más importantes en una escuela son:

1. La relación entre las personas en el proceso de diseño del objetivo.
2. La relación en el aula (maestro-alumno, alumno - alumno, alumno consigo mismo) y
3. La relación con la comunidad.

En su libro "Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas" Silvia Schmelkes menciona que para mejorar la calidad del proceso, se deben orientar los esfuerzos hacia las personas, y no solo a los métodos y técnicas.

También Alfredo Acle Tomasini menciona que un programa de desarrollo organizacional es un cambio planeado en la organización para apoyar el logro de los objetivos establecidos conforme a su planeación, y, al estar acordes con sus principales valores - su credo -, forman un conjunto congruente que armoniza los aspectos técnicos-pedagógicos con los humanos.

## ELEMENTOS QUE SE CONSIDERAN INDISPENSABLES PARA ORGANIZAR EL CONSEJO TECNICO.

La tarea de organizar el Consejo Técnico Consultivo debe ser un esfuerzo permanente de todo el grupo por mantener un clima de respeto y colaborar en un trabajo común; una especie de conciencia colectiva que acompaña el trabajo sesión a sesión, que está en manos de cada uno de los maestros participantes y trata de sostener ese esfuerzo, para tal fin es indispensable considerar los siguientes elementos:

1. Disposición personal a participar.
2. Ambiente de trabajo.
3. Metodología utilizada para discutir los temas.

La disposición al diálogo es una constante de gran importancia, el clima resalta la importancia del ambiente de trabajo en la escuela, este se construye diariamente en las relaciones entre director, maestros, alumnos y padres de familia de la siguiente forma:

- a) Tener seguridad de que es posible hablar sin ser criticado, mal visto o censurado por lo que se va a decir.
- b) Sentir que uno tiene algo que puede aportar a los demás y también que puede aprender de otros.
- c) Tener una mínima garantía de que ese espacio es creíble o tiene sentido. Y
- d) Tener ganas y gusto por hacerlo.

## SUGERENCIAS

### Aspectos Operativos.

1. **Contar con tiempos suficientes dentro de la jornada escolar para el buen funcionamiento del Consejo Técnico.**
  - a) Realizar talleres y actividades coordinadas con padres de familia para evitar suspensiones y pérdida de labores para los niños.
  - b) Recortar tiempos de otras actividades fuera del aula, como son: ensayos de festivales, de concursos, celebraciones, etc.
2. **Asegurar el manejo de la información básica sobre el Consejo Técnico y sus funciones.**
  - a) Que todos los maestros y directores, manejen lo fundamental, como es:
    - Quienes lo forman.
    - Cuál es su función.
    - Forma de Organización.
    - Responsabilidades de cada cargo, etc.
3. **Revisar las posibilidades del Reglamento.**
  - a) Su carácter estrictamente consultivo.- su carácter radica en el alcance que se sigue del Consejo Técnico.
  - b) El carácter resolutivo.- se refiere a la posibilidad de llegar a decisiones y acciones conjuntas, con reconocimiento formal que apoye el cumplimiento.
  - c) La asignación de directores como Presidentes del Consejo Técnico.- que los directores encuentren la forma de alentar la participación y enriquecer la práctica y reglamentación, distribuyendo tareas para consultar y dirigir la discusión de distintos temas, poniendo a consideración del colectivo las decisiones que haya que tomar, respaldando en la práctica los acuerdos a los que se llegó entre todos.
4. **Las comisiones.**
  - a) Constituyen una asignación individual de tareas, que para el caso del Consejo Técnico representa una forma de dividir las actividades en lugar de discutir entre todos los asuntos.

## ASPECTO TECNICO PEDAGÓGICO.

- Programas educativos.
- Métodos de enseñanza-aprendizaje.
- Evaluación : Diagnóstica, permanente (bimestrales) y sumativa o final.
- Instrumentos de Evaluación.
- Apoyos didácticos: Diseño, Elaboración y Adquisición o distribución.

## SUPERACION PROFESIONAL.

- Capacitación.
- Actualización.
- Superación Profesional.

## RECURSOS MATERIALES.

- Conservación y mantenimiento de:
  - Edificios Escolares
  - Mobiliario y Equipo.
  - Instalaciones sanitarias.
  - Anexos.
  - Espacios de usos múltiples.
  - Instalaciones deportivas y recreativas.
  - Suministro de agua potable.

## EXTENSION EDUCATIVA.

- Orientación y asesoramiento en relación a:
  - Actividades de Comercialización.
  - Parcelas Escolares.
  - Fomento de la Salud del Escolar
- + Desayunos comunitarios.
- Otorgamiento de Becas.
- Sociedad de Padres de Familia.
- Programa Nacional de Seguridad y Emergencia Escolar.
- Campañas y eventos socio - culturales.

## 5. Forma de preparación de la Agenda de Trabajo.

El reglamento propone que la elabore el Presidente del Consejo Técnico con la ayuda del Secretario, sin embargo, existen continuas alusiones de los maestros por el deseo de ser consultados en la selección de temas a tratar, para que éstos respondan a sus intereses, problemática y necesidades de apoyo.

## 6. Con relación a las ACTAS.

Se pretende que en lugar de elaborarse como un requisito tan formal que no dice nada, salvo señalar brevemente los acuerdos, pueden llegar a ser un registro vivo del proceso de discusión, una forma de guardar memoria del trabajo realizado, que puede por ello, ayudar a recordar lo tratado y después de cierto tiempo, reconstruir el avance del grupo.

### EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO UN ORGANISMO EDUCACIONAL.

El Consejo Técnico Consultivo es esencialmente un organismos educacional, unido por fuerzas docentes, constructivas, destinado a trabajar por el mejoramiento de la escuela, de los maestros y de los alumnos; y a buscar soluciones a sus problemas.

Como Organismo o Cuerpo Colegiado que es, su principal divisa debe ser unir y no dividir, concentrar voluntades, armonizar acciones y servir, con juicio sereno y tolerancia a favor de la superación espiritual y moral de educandos y educadores, de la escuela y del magisterio.

Socializar el estudio de los problemas escolares, mediante la formación de equipos afines de maestros cuyas capacidades se ponen al servicio de la educación de sus alumnos y de su escuela, contribuyen al mejoramiento del personal docente y administrativo, mediante la aplicación de normas democráticas de respeto mutuo, juicio constructivo, sagacidad, sentido de progreso con base en la realidad.

Favorecer en los maestros la formación de actitudes positivas, mediante su participación consciente y actividad en los trabajos y problemas técnicos, sociales y administrativos de la escuela.

### ETICA PROFESIONAL EN Y FUERA DEL CONSEJO TÉCNICO.

Los Consejos Técnicos no deben ser aprovechados para suscitar enfrentamientos personales. Tampoco para debilitar las funciones del director.

Los Consejos Técnicos son para que cada maestro aporte el estudio de los pequeños o grandes problemas de la vida escolar, sus experiencias, opiniones e informaciones; que el maestro sugiera soluciones, sin menospreciar los aportes de sus demás compañeros de trabajo.

### OBJETIVOS MEDIATOS DE LA DISCIPLINA ESCOLAR.

- Fortalecer la formación de la voluntad y el carácter, dirigidos hacia decisiones y responsabilidades.
- Plasmear hábitos deseables de comportamiento personal y social: espíritu de trabajo, de perseverancia, de estudio, de orden, de puntualidad, de higiene, de urbanidad y sobre todo de valores.

- Formar progresivamente, el sentido de responsabilidad, la conciencia del deber y el espíritu de independencia.
- Conducir poco a poco e inteligentemente, de la disciplina externa a la disciplina interna, de las influencias y presiones exteriores a los valores que se elevan en lo íntimo de la conciencia.

El Consejo Técnico Consultivo de la escuela, es un Organismo de estudio, de crítica elevada e impersonal y de colaboración constructiva, en tópicos y problemas de orden técnico, social y administrativo de la escuela; pero su principal énfasis debe ponerlo en el planteamiento de estudio y sugerencias de orden técnico - pedagógico.

## BIBLIOGRAFIA.

Acle Tomasini Alfredo, en: Planeación Estratégica y Control de Calidad, Editorial Grijalbo, S. A. México D. F. Barcelona, Buenos Aires, 1989, pp.44-53.

Almanaque del Maestro, en Libros del Rincón. S.E.P.

Antología Básica U.P.N. en Técnicas y Recursos de Investigación V, S.E.P. 1987, pp.263-273.

Antología Básica U.P.N. en: La gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar, S.E.P. pp. 136-215.

Antología Básica U.P.N. en: Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar, S.E.P. pp.10-190

Antología Básica U.P.N. en: El Entorno Sociocultural y la gestión escolar. S.E.P. pp.221-296.

Cero en Conducta. en: La Modernización de la Educación Básica. Año 5, Número 17, enero-febrero de 1990. Pp. 6-33.

Compendio de Legislación Educativa. SEIEM, Aniversario V, 1992-1997.1, Junio 1997.

Cruz José en: Educación, Excelencia, Autoestima, Pertinencia y T.Q:M: en los Nuevos Paradigmas educativos mas allá del año 2000. Editorial Orión. 199. Pp. 6-285.

David Keith en: El Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. Libros McGraw-Hill de México, S. A. de C. V. pp.45-63, 132-155, 350-372.

Fermin Manuel. "La Planificación de la Supervisión Docente", en: Tecnología de la Supervisión Docente, Buenos Aires, Argentina, Ed. Kapelusz, 1980, pp.101-112.

Fermini Maria Rita, en: Educación dinámica, Bases didácticas. Ed. Progreso, S. A. 1984, pp.14-23

Fierro Cecilia, Susana Rojo Pons, en: El Consejo Técnico un Encuentro de Maestros, Octubre de 1994. Pp. 03-72.

Frigeiro Graciela, Margarita Poggi y Guillermina Tiramoni, en: "Paradigmas de Planeación", Planificación normativa vs. Planificación estratégico-situacional, Antología Básica U:P:N: Plan 94, pp-143-167.

Frederick Winslow Taylor. Management Científico Biblioteca de la empresa. No. 4, ORBIS Elementos de la administración, Harold Koontz, Cynl O. Donnell y Heinz Weibhrich. Mc. Graw Hill.

Kenneth R. Andrews, El concepto de estrategia de la empresa. Biblioteca de la empresa, No. 9 ORBIS

Manual Técnico Pedagógico del Director de Educación Primaria. S.E.P. diciembre de 1987. Pp. 27-103.

Manual Técnico-Pedagógico del Supervisor de Zona de Educación Primaria. S.E.P. diciembre de 1987. Pp. 10-145.

Milton y Rose Friedman, "Libertad de Elegir" Biblioteca de economía, No. 2 ORBIS

R. Covey Stephen en: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ed. PAIDÓS, México. Buenos Aires. Barcelona.1989, pp. 9-379.

Rockwell Elsie en: Cuadernos de Investigación Educativa No. 3 México, DIE-IPN, 1982,pp.25-33.

Schmelkes Silvia en: Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, pp. 57-87.

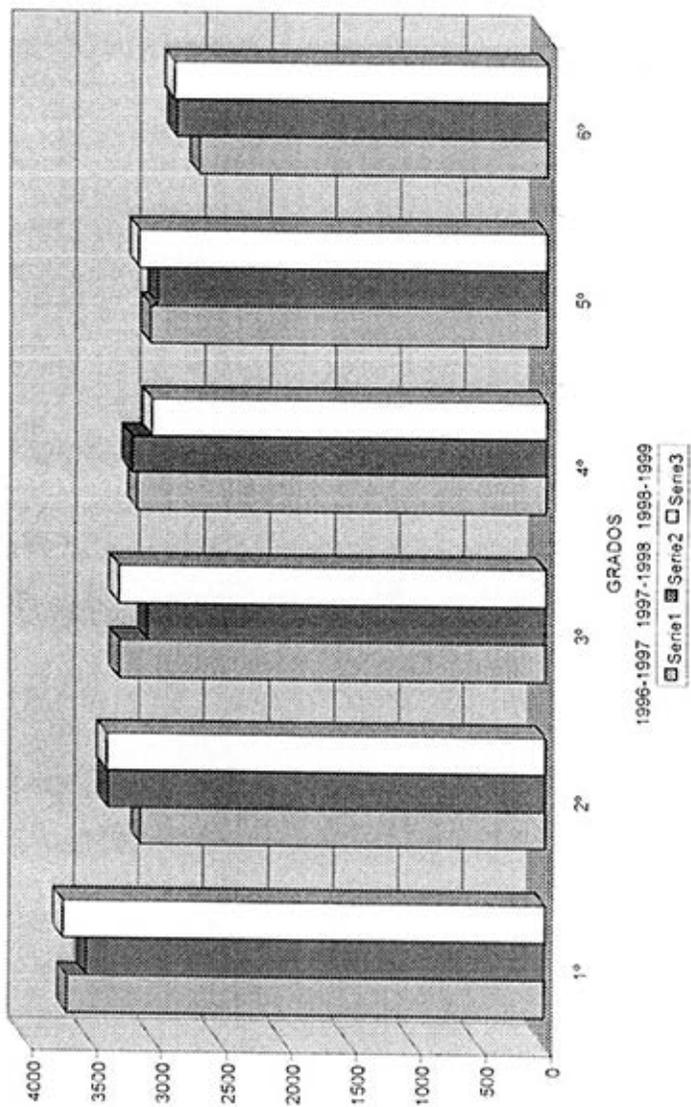
Solana Fernando, Raúl Cardiel Reyes, Raúl Bolaños Martínez. En: Historia de la Educación Pública en México. Edit. SEP.

Steiner George A. en: Planeación Estratégica. "lo que todo director debe saber", Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. pp. 57-82.

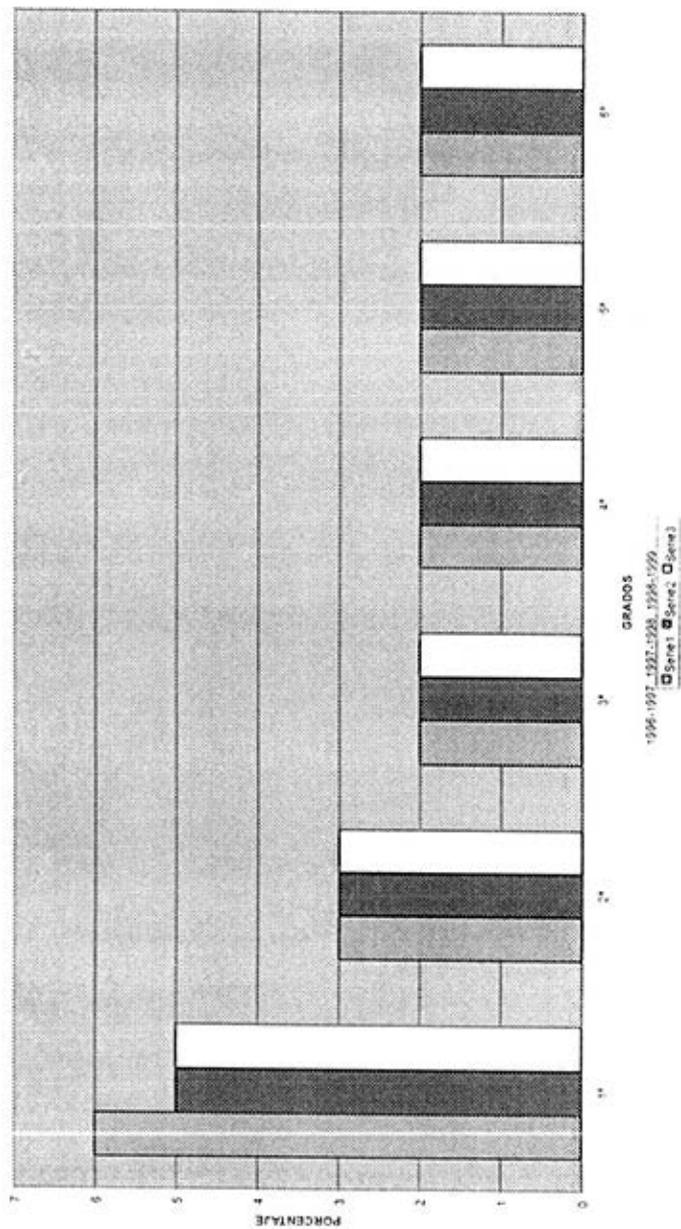
Thomas Gordon, L.E.T. Líderes Eficaz y Técnicamente preparados. .. Diana

# **ANEXOS**

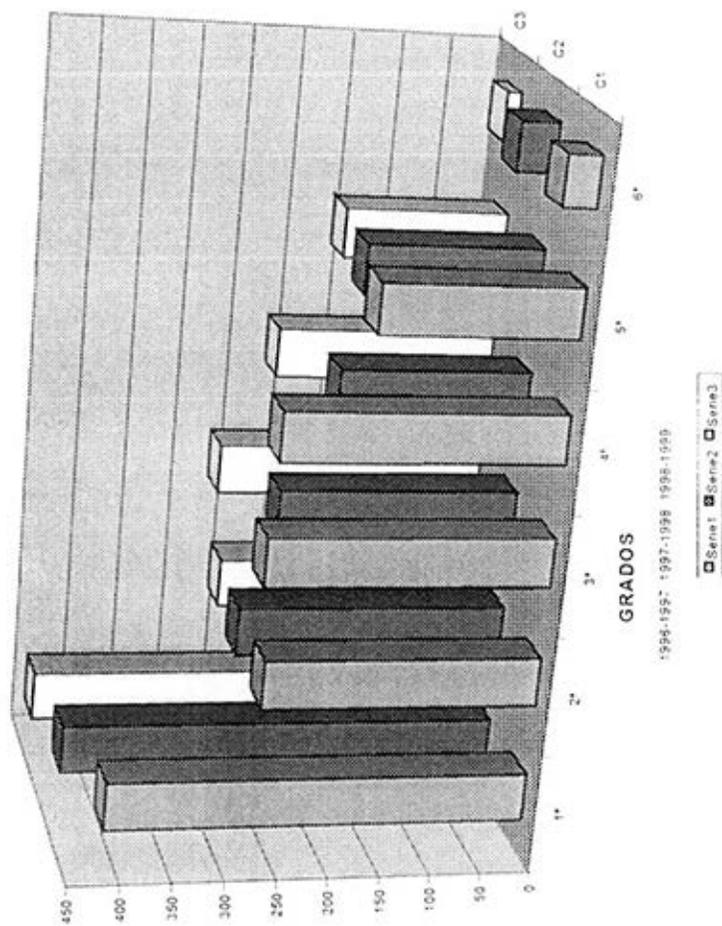
# INSCRIPCION DE ALUMNOS



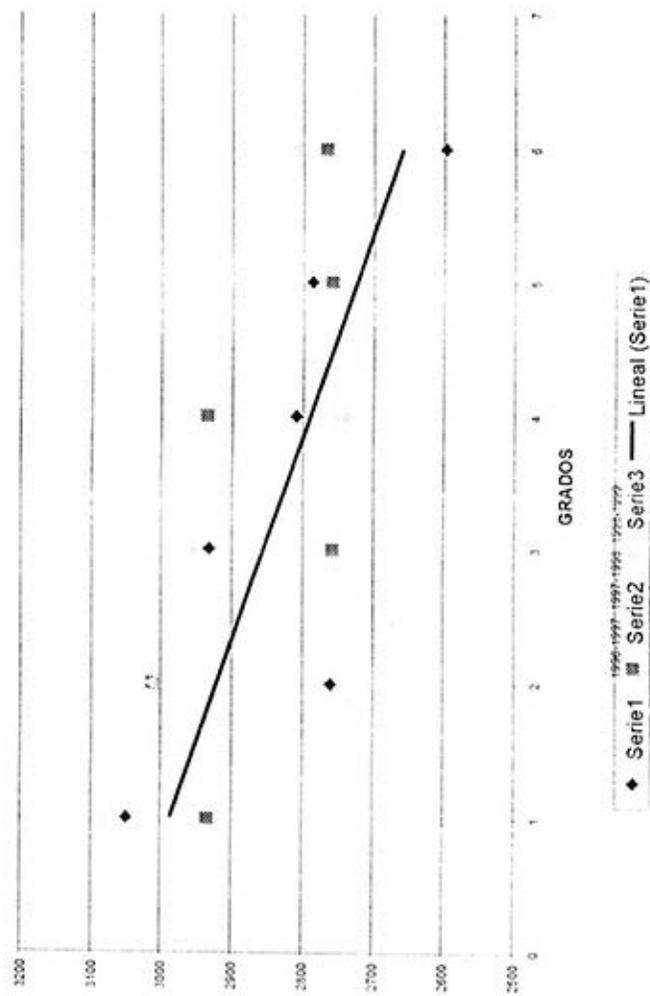
GRAFICA No. 2 DE PORCENTAJE DE DESERCIÓN



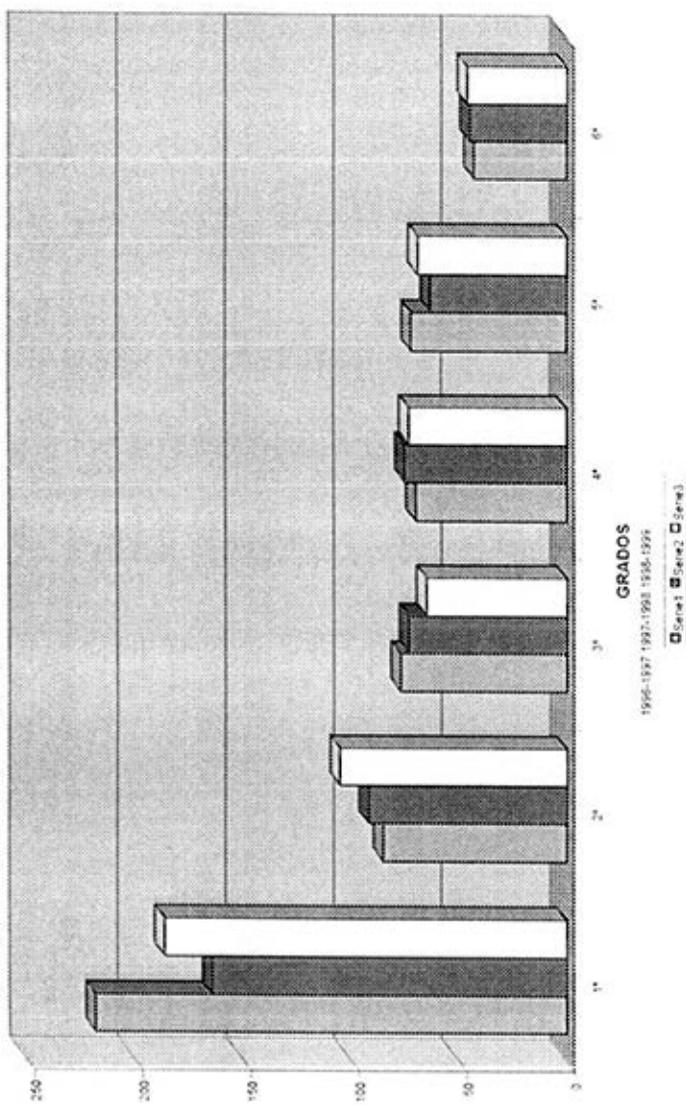
GRAFICA No. 3 DE ALUMNOS NO APROBADOS



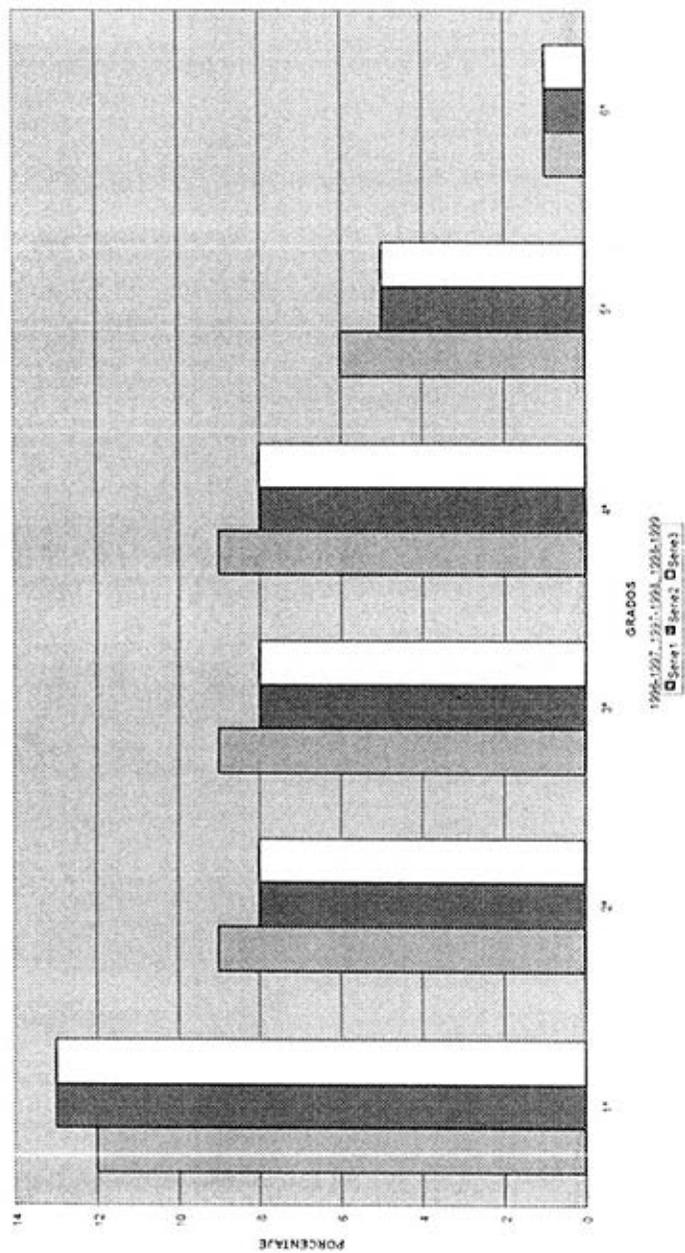
GRAFICA DE ALUMINOS APROBADOS



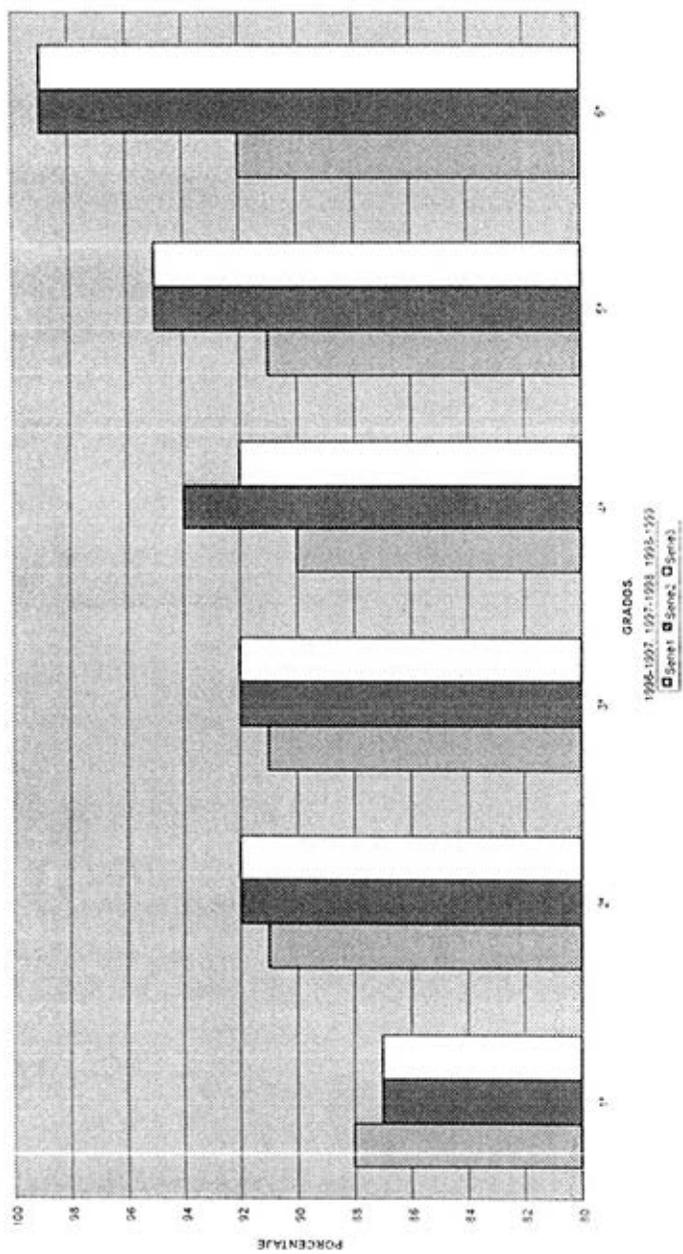
GRAFICA No.5 DE BAJAS DE ALUMNOS.



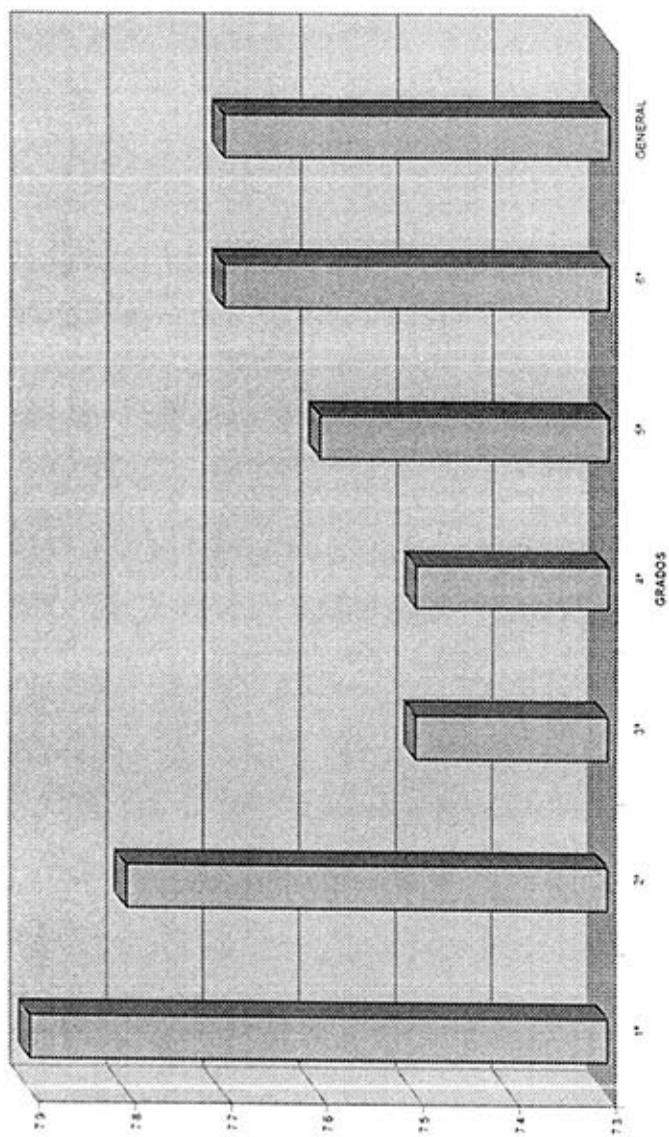
GRAFICA No. 6 DE PORCENTAJE DE REPROBACIÓN



GRAFICA No. 7 DE PORCENTAJE DE APROBACIÓN.



GRAFICA NO. 8 PROMEDIO DE APROVECHAMIENTO CICLO ESCOLAR 1998-1999



**TABLA NO. 1****INSCRIPCION 96-97, 97-98 Y 98-99 DEL SECTOR NO. 2 TOLUCA ORIENTE.**

GRADOS	96-97	97-98	98-99
1°	3678	3531	3712
2°	3114	3372	3380
3°	3286	3068	3291
4°	3151	3198	3037
5°	3051	2995	3138
6°	2676	2850	2871

**TABLA NO. 2****DE BAJAS DE ALUMNOS DE LOS CICLOS 96-97, 97-98 Y 98-99**

GRADOS	96-97	97-98	98-99
1°	218	164	186
2°	85	92	105
3°	77	73	65
4°	70	75	73
5°	72	63	69
6°	43	45	46

**TABLA NO. 3****PORCENTAJE DE APROBACION CICLOS ESCOLARES 96-97, 97-98 Y 98-99.**

GRADOS	96-97	97-98	98-99
1°	88	87	87
2°	91	92	92
3°	91	92	92
4°	90	94	92
5°	91	95	95
6°	92	99	99

**TABLA NO. 4**

**PORCENTAJE DE REPROBACION CICLOS ESCOLARES 96-97, 97-98 Y 98-99**

GRADOS	96-97	97-98	98-99
1°	12	13	13
2°	9	8	8
3°	9	8	8
4°	9	8	8
5°	6	5	5
6°	1	1	1

**TABLA NO. 5**

**PORCENTAJE DE DESERCIÓN CICLOS ESCOLARES 96-97-97-98 Y 98-99**

GRADOS	96-97	97-98	98-99
1°	6	5	5
2°	3	3	3
3°	2	2	2
4°	2	2	2
5°	2	2	2
6°	2	2	2

**TABLA NO. 6**

**PROMEDIO SOBRE APROVECHAMIENTO GENERAL  
DEL SECTOR NO. 2 DEL CICLO ESCOLAR 98-99.**

GRADOS	PROMEDIO
1°	7.9
2°	7.8
3°	7.5
4°	7.5
5°	7.6
6°	7.7
PROMEDIO GENERAL.	7.7