



PROGRAMA DE TITULACION PARA EGRESADOS PLAN 1979

UNIDAD AJUSCO

OPCION: RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

TITULO: DIRECTIVO DE CALIDAD, PROCESO INCONCLUSO

TESINA

PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN SOCIOLOGIA DE LA

EDUCACION PRESENTADA POR:

MARIA DE LOURDES AVELAR VAZQUEZ

DIRECTOR DE TESINA:

PROFRA. LOURDES LARAQUE ESPINOZA

8/45
Curso
MEXICO, D.F.

OCTUBRE 1996.

2002/11/18

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.	
I. A. ETAPA DESCRIPTIVA DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	2
Características del inmueble.....	2
Estructura del Sector Educativo.....	3
Descripción del cargo que desempeño.....	6
Funciones de oficina.....	7
Funciones personales desempeñadas de 1991-1996.....	8
Actividades llevadas a cabo 1991-1996.....	8
I. B. ANALISIS DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	21
Relación de documentos empleados en el transcurso de la práctica.....	23
I. C. DESCRIPCION DE LA PRACTICA TECNICO PEDAGOGICA.....	23
Planeación del Curso - taller a Directivos.....	23
Importancia de la práctica educativa.....	32
I. D. VALORACION GENERAL DE LA EXPERIENCIA.....	33
I. E. MARCO REFERENCIAL EXISTENTE EN DOCUMENTOS OFICIALES DE TRABAJO.....	35
El director del plantel de educación primaria.....	35
El director como asesor técnico del plantel.....	39
El director como administrador del plantel escolar.....	39
El director líder de la comunidad educativa.....	44
El director promotor de las relaciones humanas.....	46
El director como motivador.....	47
CAPITULO II	
ETAPA REFLEXIVA REFERENTES TEORICOS.....	50
La división del trabajo y la administración.....	51
Administración científica.....	52

Teoría clásica de la administración.....	54
Orígenes de la teoría de las relaciones humanas.....	58
Organizaciones complejas y burocracias.....	60
Repercusiones de la teoría de las relaciones humanas.....	66
Ambiente organizacional, conflicto y cambio.....	75
La planeación y la evaluación para la calidad.....	80
REFLEXIONA PARTIR DE LOS REFERENTES TEORICOS.....	85

CAPITULO III

PROBLEMATICA DETECTADA EN LA EXPERIENCIA PROFESIONAL QUE CONDUCE ELABORAR PROPUESTAS.....	87
ALGUNAS PROPUESTAS PARA ENRIQUECER LA EXPERIENCIA.....	89
Anexos.....	91
Bibliografía consultada.....	92

INTRODUCCION

Elegir la profesión de docente implica una enorme responsabilidad que debemos asumir diaria y constantemente; pues entendemos que somos nosotros los profesores quienes tenemos un impacto tal en nuestra sociedad que nos invita a dotarla de energía; de cambios y de reflexiones.

Nuestra práctica docente se ha vuelto tan cotidiana que difícilmente nos ha ayudado a "ver" nuestra responsabilidad; sin embargo es esta práctica la que me ha dado las pautas para realizar este trabajo. Partir de ella me ha aportado darme cuenta del difícil y a la vez importante trabajo que desempeña el director de escuela.

La elaboración del presente trabajo nos acerca a reflexionar sobre esta importante labor, a valorar su desarrollo así como a detectar los errores que a veces es difícil "ver"; pero también a formular propuestas para superar esa cotidianeidad y lograr ser esos "motores" que nuestra comunidad educativa y necesidad social requieren.

La experiencia que aquí se retoma es la que realizo como Asesora Técnica del V Sector Escolar a través de la cual tengo a mi cargo orientar y capacitar a Directivos de los centros de trabajo del Sector.

Es oportuno especificar que elijo esta experiencia, porque mi práctica educativa me ha permitido dentro de mis funciones involucrarme en las asesorías a Directivos desde la implementación de la Modernización Educativa, la cual me ha permitido llevar a cabo el seguimiento que da como resultado el análisis del proceso educativo que se lleva en los Centros Escolares en función del desempeño que realiza el Directivo para lograr una mejor Calidad de la Educación.

CAPITULO I

I. A ETAPA DESCRIPTIVA DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

1.1 Un punto inicial de este trabajo consiste en señalar como está organizado el lugar en donde presto mis servicios y cómo se articulan las funciones del mismo apartado.

Por otra parte destacar las funciones y acciones técnico-administrativas, técnico-pedagógicas, que permitan explicitar el desarrollo de mi experiencia profesional, la cual expongo y desarrollo de la siguiente manera:

CARACTERISTICAS DEL INMUEBLE

El nombre del lugar en donde presto mis servicios se llama Supervisión General del V Sector Escolar, perteneciente a la Subdirección de Educación Primaria en Nezahualcóyotl, Estado de México, ubicada en calle Coyoacán s/n. de la Colonia Metropolitana 3ra. Sección, Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México. Colindando al Sur con la Avenida Texcoco, al Norte con la avenida Pantitlán, al Este con la avenida Sor Juana Ines de la Cruz y al Oeste con la avenida Vicente Villada.

Esta Jefatura está situada en la Supervisión Escolar No. 24 específicamente en una de sus escuelas, la escuela Primaria "General Ignacio Zaragoza" turno matutino y vespertino, ocupando el espacio de seis aulas adaptadas como oficinas. Las características en cuanto a su estado físico y su organización son:

Están construídas con cimientos y pisos de concreto, algunos muros internos están hechos de tablaroca, los muros externos son parte de concreto y parte de herrería que componen los ventanales por ambos lados, los techos están fabricados de concreto y vigas de metal.

Están distribuidos de la siguiente manera.

Primera aula:	El jefe de Sector Escolar.
Segunda aula:	Asesores técnicos.
Tercera aula:	Coordinador de asesores y Area Secretarial.
Cuarta aula:	Proyecto de danza.
Quinta y Sexta aula:	Un auditorio para usos múltiples.

Es necesario mencionar que algunos de los inmuebles que ocupan estas oficinas, desde su inicio han sido donados por las respectivas escuelas a este Sector, o por los comisionados que ingresan a esta Jefatura, consiguiéndolas ya sea en forma personal (donado) o de los centros de trabajo donde estaban laborando. A continuación se enumera el mobiliario con que se cuenta:

- 9 escritorios tipo mesa regulares
- 4 escritorios tipo administrativo
- 8 sillas plástico escolar (asesores)
- 12 sillas tipo paleta (supervisores)
- 5 estantes en malas condiciones para oficina
- 1 archivero antiguo, sin mecanismo de llave (secretaria)
- 3 botes de basura para cada una de las oficinas.

Así como también es importante saber con que materiales y equipo se cuenta; por lo general siempre éstos son escasos, así la Jefatura solventa sus gastos de papelería con ayuda de las supervisiones escolares recibiendo donativos económicos de las Asociaciones de Padres de Familia de las respectivas escuelas.

Con la descentralización de la S.E.P. el Estado de México provee algunos materiales de oficina y didácticos a las escuelas, destinando una parte para la jefatura, lo cual solo resuelve las necesidades a corto plazo. Si hablamos de todos los materiales que se necesitan en la oficina no se cubre ni el 30% de las necesidades.

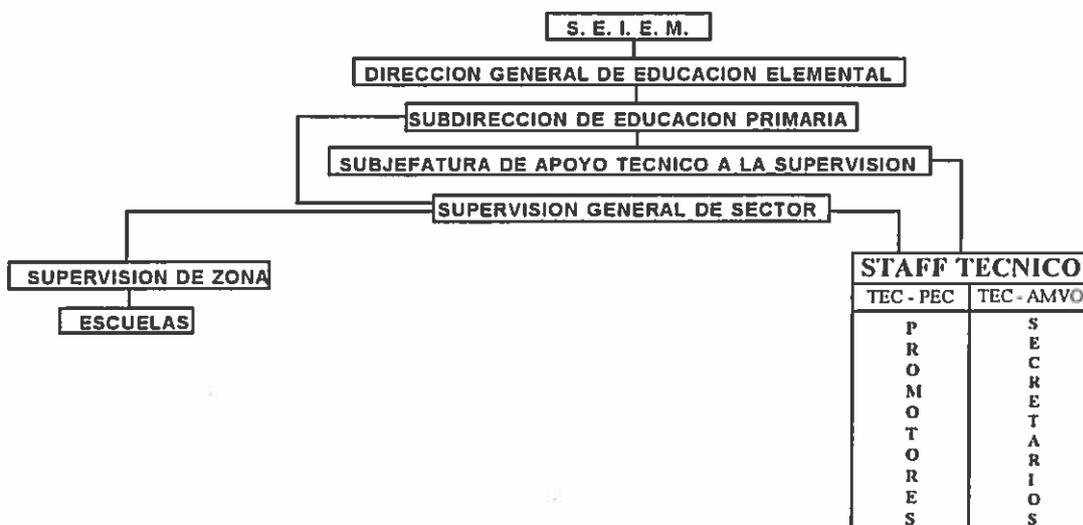
En cuanto equipos electrónicos o didácticos sólo contamos con una fotocopidora que actualmente está descompuesta, un pequeño sacapuntas electrónico y tres máquinas de escribir en regulares condiciones, un rotafolio, tres pizarrones, un retroproyector y un mimeógrafo, remitidos actualmente por los S. E. I. E. M. Se puede observar que carecemos de archiveros, computadoras librerías y otros tipos de materiales que puedan auxiliarnos a organizar o agilizar nuestro trabajo.

ESTRUCTURA DEL SECTOR EDUCATIVO

Los órganos que regulan nuestras funciones son las dependencias gubernamentales basadas en

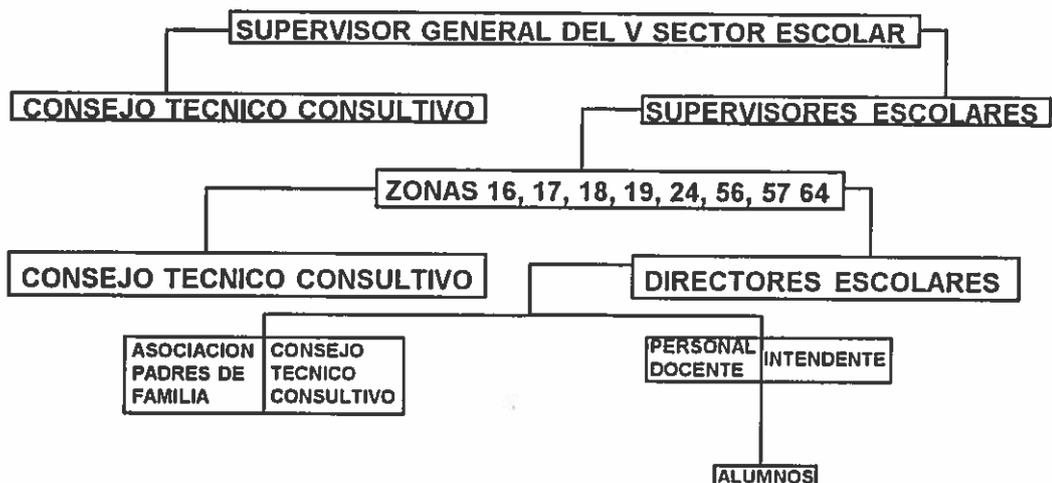
la normatividad que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 3º constitucional y la Ley General de Educación, así como otras de índole jurídico-legal que nos compete. En consecuencia presentamos a continuación un Organigrama de nuestra dependencia que a partir de la descentralización de la S. E. P., forma parte del Estado de México, pues anteriormente pertenecíamos a la periferia del Valle de México, quedando incorporados en los Servicios Educativos Integrados al Estado de México, (S.E.I.E.M.).

ORGANIGRAMA GENERAL



A partir de este Organigrama General, que nos permite visualizar en forma de cascada del Sector Educativo, considero pertinente presentar aún más detallado como está conformado el Sector en el siguiente Organigrama.

ORGANIGRAMA SECTORIAL



Geográficamente las zonas escolares que lo conforman están situadas dentro de la Cd. Nezahualcóyotl, aproximadamente de 5 a 10 km. de la periferia del Sector Escolar, por lo que se hace necesario trasladarse en vehículos personales, o colectivos.

En cuanto los recursos humanos, es menester explicar que lo conformamos: maestros de Educación Primaria, como requisito primordial para estar laborando en el Sector Educativo.

A continuación presento los datos estadísticos que nos permiten valorar la población escolar que integran el sector.

21 PERSONAL DE SECTOR

608 PERSONAL DOCENTE

8 SUPERVISORES

12 160 ALUMNOS

44 DIRECTORES

126 PERSONAL COMISIONADO

Dando una población escolar total de 12 967 que se deben atender en todas las actividades escolares y extraescolares que lo demanden.

DESCRIPCION DEL CARGO QUE DESEMPEÑO

IDENTIFICACION:

Nombre del puesto: -Asesor Técnico-pedagógico
Tiempo en el puesto: -De 1991 a 1996 (5 años)
Ambito de operación: -Centros de trabajo integrados al V Sector.
Ubicación Técnica: -Subdirección de Educación Primaria
-Supervisión General del Sector V.
Propósito del puesto: -Promover, verificar, coordinar, analizar y asesorar el desarrollo de la tarea educativa como elemento de apoyo a la operación de la Supervisión General del V. Sector Escolar.

Límites de autoridad:

No nos son asignadas facultades que impliquen ejercicios de autoridad, el planteamiento de recomendaciones y sugerencia es el único campo de competencia.

Relaciones de autoridad:

Supervisor General de Sector: A) Competencia Técnica:
Subdirección de Educación a través del departamento de apoyo técnico.

Coordinador de Asesores.

B) Competencia administrativa:
Coordinador de Asesores

Subordinados directos: Ninguno

Requerimiento académico:	-Para ser propuesto al cargo es necesario que haya presentado al menos el Título de Profesor de Educación Primaria Titulado.
Destinatario de acciones:	-Supervisor de Zona, directores de escuela, maestros de grupo, alumnos y padres de familia.
Características personales necesarias:	-Sentido de responsabilidad -Iniciativa -Discreción y serenidad -Buenas relaciones humanas -Espíritu de colaboración

FUNCIONES DE OFICINA

-Las actividades se orientan en la oficina principalmente hacia 6 tipos:

- a) **De enlace:** Constituye el canal de comunicación, tanto de los órganos normativos y directivos como de los planteles, a efecto de facilitarles la toma de decisiones para el desarrollo de sus respectivas responsabilidades.
- b) **De promoción:** Se formula la realización de acciones comunes de la escuela y las instituciones cívicas y sociales que apoyan el desarrollo del proceso educativo y la comunidad.
- c) **De orientación:** Se proporcionan criterios específicos que favorezcan el desempeño de las funciones asignadas a los planteles.
- d) **De asesoría:** Se proporcionan a los directivos de los planteles escolares opciones de solución a los problemas surgidos en el desarrollo del trabajo escolar.
- e) **De verificación:** Se corrobora el cumplimiento de las acciones, normas, disposiciones, y programas de actividades establecidas.
- f) **De evaluación:** Se emiten juicios de valor en relación a los elementos, las acciones y los resultados del proceso educativo. (1).

FUNCIONES PERSONALES DESEMPEÑADAS DE 1991-1996

1. Elaboración del plan de actividades.
2. Análisis de planes y programas de estudio de Educación Primaria.
3. Elaboración de informes, agenda de trabajo y banco de reactivos.
4. Formular las adecuaciones de los trabajos que se nos asignen y diseñar la operatividad de su aplicación.
5. Apoyo a las diferentes comisiones que operan en el Sector Escolar.
6. Asesoría sobre lineamientos recibidos de la instancia superior sobre operación, control y manejo de la documentación generada.
7. Supervisión operativa del desarrollo del proceso educativo en el área de mi competencia.
8. Asistencia a reuniones de actualización para poder informar a los destinatarios de su función sobre las modificaciones correspondientes.
9. Apoyo a eventos oficiales y especiales generados por la prestación de servicio.
10. Proponer las soluciones que considere más factible para la adecuación y vigencia de los trabajos y proyectos encomendados.
11. Participar en obras tareas que se me asignen. (2)

Es necesario mencionar que las funciones antes citadas son complejas y su implementación requiere de tiempo y esfuerzo considerable, los cuales no siempre se tienen disponibles en cantidad suficiente, además, existen una gran cantidad de actividades no programadas; que al traslaparse llegan a provocar confusión, molestias y lo más grave; baja calidad en los productos obtenidos.

ACTIVIDADES LLEVADAS A CABO 1991-1996

FUNCIONES	ACTIVIDADES
1. Elaboración del Plan de Actividades.	<p>1.1 Reunión de trabajo con la Profra. Josefina Ríos Morales, recibo y comento el Plan de la comisión PACAEP (Plan de Actividades Culturales de Apoyo a la Educación Primaria y al Plan de Actividad des Artesanales y talleres) (PAAT).</p> <p>1.2 Reunión de trabajo con el Profr. José Guadalupe Dávalos</p>

FUNCIONES	ACTIVIDADES
<p>2. Análisis de planes y programas de Estudio en la Educación Primaria</p>	<p>Salazar para conjugar las actividades propuestas por la comisión con los del Plan General de Subdirección, así como el de jefatura de Sector.</p> <p>1.3 Elaboración de un cronograma mensual de las actividades propias.</p> <p>1.4 Informe mensual de actividades realizadas.</p> <p>-Es importante informar que la experiencia profesional que a continuación presento abarca los períodos escolares a partir de: 1991-1992 al período escolar 1995-1996. Describiendo cada una de las participaciones por ciclos escolares.</p> <p>Aclaro que esta función la desempeño en tres niveles que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estatal -Subdirección -Sector <p>Asumiendo dos roles: Participante o conductor.</p> <p style="text-align: center;">PERIODO ESCOLAR 1991-1992</p> <p>2.1 El presente ciclo escolar estuvo a cargo por la Jefatura de Sector, en base a los lineamientos que Subdirección determinó para su impartición en los días 19 al 22 de agosto de 1991, de 8:00 a 12:30 dirigido a Directivos, se otorgó constancia a quienes cubrieron el 80 % de asistencia.</p> <p>El tema que se abordó fue el de Modernización Educativa</p>

FUNCIONES	ACTIVIDADES
	<p>específicamente Modelo Educativo, así como también Ajustes al Programa Vigente en la Educación Primaria, revisión de contenidos y actualización pedagógica en los diferentes niveles.</p> <p>Con la finalidad de aportar al docente y directivos elementos que les permita reflexionar sobre su práctica educativa.</p> <p>Con el propósito de consolidar el trabajo antes mencionado el Sector elaboró la propuesta de dosificación del Programa Vigente en Educación Primaria 1989-1994, a fin de lograr una mayor vinculación del proceso enseñanza-aprendizaje. Los trabajos se realizaron en forma conjunta por todos los asesores técnicos del Sector Escolar, con la supervisión del coordinador de asesores el Profr. José Guadalupe Dávalos Salazar, abarcando el período para su preparación del 19 al 21 de agosto y para su difusión a directivos y personal docente los días del 19 al 22 de septiembre de 1991.</p> <p>Como Asesor Técnico Pedagógico, el siguiente trabajo me permitió asumir el Rol de Participante.</p> <p style="text-align: center;">PERIODO ESCOLAR 1992-1993</p> <p>2.2 Los trabajos realizados durante este ciclo escolar estuvieron a cargo a nivel estatal, aparece el programa de PEAM (Programa emergente de Actualización Magisterial) que responde a la consulta nacional, dirigida por la S.E.P. y S.N.T.E. Este curso fue dado primeramente a personal de Sectores, Supervisores y directivos de escuela, con la finalidad de reproducirlo al personal docente perteneciente al V Sector Escolar con la coordinación del Profr. José Guadalupe Dávalos Salazar, aclarando que la primera participación fue del 10 al 14 de agosto de 1992.</p>

FUNCIONES	ACTIVIDADES
	<p>El segundo período, a partir del 20 al 28 de agosto al personal docente. Obteniendo su constancia con el 80% de asistencia.</p> <p>-Su finalidad de informar a los docentes la respuesta a las demandas de la sociedad y de la comunidad educativa, principalmente la reorganización del sistema educativo y proyectos emergentes.</p> <p>-A nivel Sector se desarrollaron temas como son: mapas curriculares, plan de trabajo, guías didácticas, dosificación de contenidos básicos del ciclo escolar 1992-1993 del Programa Emergente, cuyo objetivo mejorar a corto plazo la calidad de la educación manejando conjuntamente los programas vigentes con los nuevos contenidos básicos; es importante recalcar que estos materiales constituyeron una fase de transición hacia los nuevos planes y programas de estudio en la Educación Primaria. Para realizar estas actividades se formaron equipos de asesores, asignando al Profr. Guadalupe Alvarado Hernández con una servidora para trabajar el Primer Ciclo Escolar de Primaria (1º, 2º), asumiendo el Rol de Participantes.</p> <p style="text-align: center;">PERIODO ESCOLAR 1993-1994</p> <p>2.3 El presente período escolar estuvo a cargo del personal de S.E.I.E.M. y Subdirección por el Profr. Daniel Bárcena Alarcón. Su etapa de preparación fue de una semana, del 16 al 20 de agosto de 1993. Con la participación del personal de la propia Subdirección, Jefatura de Sector y personal de Zonas Escolares. Es importante resaltar que en este período la Actualización Magisterial deja de ser emergente (PEAM) pasa a ser sistemática y permanente con el programa de Actualización Magisterial (PAM).</p>

FUNCIONES	ACTIVIDADES
	<p data-bbox="561 310 1431 653">-Los temas de estudio fueron: la organización escolar, la situación actual de la escuela, evaluación del trabajo en la escuela, diagnóstico inicial de escuela hacia un proyecto escolar, la Modernización Educativa en marcha y evaluación. Estos temas se trabajaron con la modalidad de "Taller". Posteriormente fue dirigido a directivos y supervisores los días 23 al 27 de agosto de 1993, con un horario de 8:00 a 12:30, otorgando constancia de asistencia.</p> <p data-bbox="561 730 1431 978">-Es necesario mencionar que la modalidad de taller enriqueció el trabajo, las relaciones de interacción-experiencia de los directivos, motivaron la integración al grupo y respeto de las operaciones y forma de ser. El manejo de los materiales cumplió su cometido y aportaron nuevos conceptos.</p> <p data-bbox="561 1056 1431 1465">-Otra actividad continuadora de la primera fue el 1º de octubre de este mismo año a nivel Sector. Se dio a Directivos y Personal Docente para analizar el concentrado de las partes estructuradas del Programa, concentrado de libros de texto vigente para 1993-94 y formato de elaboración del avance programático. Se desarrolló y entregó la propuesta de dosificación de contenidos y mapas curriculares para analizar la relación que existe entre los libros de texto gratuitos, y señalar particularidades de los mismos.</p> <p data-bbox="561 1543 1431 1686">-La finalidad es de responder a todas las inquietudes que se han presentado en muchos de nosotros como Docentes y Profesionales de la Educación, respecto a los cambios promovidos por ANMEB.</p> <p data-bbox="561 1764 1431 1850">-Debo aclarar que en la primera actividad de mi Rol fué de Conductor del Curso Taller y en la segunda actividad fue de participante.</p>

FUNCIONES	ACTIVIDADES
	<p style="text-align: center;">PERIODO ESCOLAR 1994-1995</p> <p>2.4 Este periodo se caracterizó principalmente por la recepción de los nuevos libros de texto, los avances programáticos por asignatura, guía programática para historia, civismo y geografía, otros materiales que fueron llegando en el año del período escolar. Motivo de una asesoría emergente a nivel Sector dirigida por el Profr. José Guadalupe Dávalos Salazar para informar la relación de los nuevos materiales con los ya existentes en los tres ciclos escolares (1º y 2º), (3º y 4º), (5º y 6º), a todo el personal directivo y docente. La realización de este curso fué de 2 días en el mes de marzo de 1995.</p> <p style="text-align: center;">PERIODO ESCOLAR 1995-1996</p> <p>2.5 En el presente ciclo escolar el nivel estatal estuvo a cargo del personal de S.E.I.E.M. Asistiendo al curso impartido por Subdirección los días del 15 al 18 de agosto de 1996, de 8:00 a 12:30 dirigido por Supervisores, Directores y Personal de apoyo Técnico, se otorgó constancia de asistencia a quienes cubrieron el 80% de asistencia. A nivel Sector elaboración de la propuesta de dosificación de los Programas de Educación Primaria del 1er. ciclo, del periodo escolar 1995-1996, trabajé en forma conjunta con la Profra. Rosario Villegas y con la coordinación del Profr. José Guadalupe Dávalos Salazar con la finalidad de ofrecer a los maestros del V Sector Escolar, una opción organizacional de desempeñar la función docente. Contamos con 2 semanas para la elaboración del borrador y una semana más para la discusión grupal de la propuesta y presentación definitiva de la misma.</p> <p>-La coordinación de los trabajos, su seguimiento y culminación estuvo a cargo del responsable del Sector Profr. José Guadalupe Dávalos</p>

FUNCIONES	ACTIVIDADES						
<p>3. Elaboración de Informes, Agenda de trabajo y Banco de reactivos.</p>	<p>Salazar, la presentación de las propuestas, su discusión y definición exigen de la participación de todos los asesores técnicos del Sector y sirvieron como control organizacional.</p> <p>- Es importante resaltar una vez más que estoy escribiendo mi experiencia profesional de los ciclos escolares de 1991 a 1996 y que las actividades de todos estos años lectivos aunque similares culminaron en productos finales distintos:</p> <p>3.1 Elaboración de propuestas de exámenes de muestreo designados a S.E.I.E.M.</p> <p>Recepción, estudios, aplicación, evaluación, y tratamiento estadístico de los exámenes de muestreo para alumnos de 1º a 6º grados dentro del marco "Desempeño escolar" promovido por S.E.I.E.M. y aplicado sobre la muestra del 3% de la población del Estado, lo que involucra a 3 escuelas de este Sector Educativo.</p> <p>Esta actividad se realiza en 3 momentos del ciclo escolar, que son:</p> <table data-bbox="639 1329 1379 1472"> <tr> <td>A) Evaluación diagnóstica</td> <td>1º Semana de octubre</td> </tr> <tr> <td>B) Evaluación semestral</td> <td>2º Semana de febrero</td> </tr> <tr> <td>C) Evaluación final</td> <td>3º Semana de julio</td> </tr> </table> <p>Participan todos los asesores técnicos del Sector, maestros de grupo, alumnos, directivos de escuela; los controles son las relaciones y concentrados de evaluación y frecuencia de error, el tiempo necesario para la realización de actividades es de aproximadamente 3 semanas.</p> <p>3.2 Olimpiada del conocimiento:</p>	A) Evaluación diagnóstica	1º Semana de octubre	B) Evaluación semestral	2º Semana de febrero	C) Evaluación final	3º Semana de julio
A) Evaluación diagnóstica	1º Semana de octubre						
B) Evaluación semestral	2º Semana de febrero						
C) Evaluación final	3º Semana de julio						

FUNCIONES	ACTIVIDADES
	<p>Con el propósito de contribuir a elevar la calidad de la educación y estimular el aprovechamiento escolar de los educandos, la S.E.P. por medio de las autoridades educativas de las entidades federativas convoca a los alumnos de 6º grado de las escuelas de Educación Primaria del país a participar en el concurso Olimpiada del Conocimiento.</p> <p>De los contenidos: Serán motivo de este concurso los contenidos del programa, Español, Matemáticas, Historia, Geografía, Civismo; el concurso se desarrolla de acuerdo a las siguientes etapas y fechas que se indiquen; del grupo, de escuela, de zona, de sector y de entidad, (a nivel Subdirección) y finalmente a nivel Estado.</p> <p>De las 5 etapas ya referidas se sigue el mismo procedimiento para su evaluación integral de su aprendizaje de los alumnos en: conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes; además se realizan otras actividades como elaboración de un foro, carteles y un examen psicopedagógico que se anexan al expediente.</p> <p>3.3 Elaboración de informes;</p> <p>3.4 Comités de seguridad y emergencia escolar.</p> <p>3.5 Jornadas por la paz y el desarrollo.</p> <p>3.6 Evaluación semestral y final de Directivos de Proyecto Escolar.</p> <p>3.7 Visitas de apoyo y seguimiento de los proyectos.</p> <p>3.8 Entrega de libros de texto.</p> <p>3.9 Entrega de recursos materiales y didácticos.</p> <p>3.10 Visitas diagnósticas y formativas a grupos (muestreo)</p> <p>-A partir de este punto se menciona lo relacionado al ciclo escolar 1995-1996.</p>

FUNCIONES	ACTIVIDADES														
<p>4. La agenda de trabajo es resultado, de la realización de actividades programadas de los Planes de trabajo de Subdirección y Sector.</p>	<p>4.1 Formular adecuaciones de los trabajos que se nos asignen y diseñar la operatividad de su aplicación.</p> <p>-La normatividad en que se sustentan administrativa y/o legalmente las actividades realizadas generalmente no permiten ajustar a la operatividad correspondiente.</p> <p>Sin embargo la opinión de los asesores técnicos de Sector es tomada en cuenta cuando ésto es posible.</p> <p>-El conocimiento estrecho con las zonas y escuelas que están bajo mi responsabilidad permite que en su momento la estrategia seleccionada sea la que de mejores resultados.</p>														
<p>5. Apoyo a las diferentes comisiones que operan.</p>	<p>5.1 Cada asesor técnico de Sector se responsabiliza de apoyar y dar seguimiento a los diferentes Proyectos de Apoyo a la Educación Primaria y son:</p> <table data-bbox="639 1161 1433 1791"> <tbody> <tr> <td>*CARRERA MAGISTERIAL</td> <td>Profra. Celsa Rivera Romero.</td> </tr> <tr> <td>*PACAEP Y ACTIVIDADES ARTESANALES Y TALLERES.</td> <td>Profra. Ma. de Lourdes Avelar Vázquez.</td> </tr> <tr> <td>*COEEBA</td> <td>Profra. Jacqueline García Sánchez</td> </tr> <tr> <td>*PRONALES</td> <td>Profra. Rosario Villegas Mendoza.</td> </tr> <tr> <td>*RINCONES DE LECTURA</td> <td>Profra. Norma Laura Peñuelas C.</td> </tr> <tr> <td>*EDUCACION PARA LA SALUD</td> <td>Profr. Alexander Vega Velázquez.</td> </tr> <tr> <td>*RECUPERACION ESCOLAR PERMANENTE</td> <td>Profr. Luis Reye Sandoval Espinoza.</td> </tr> </tbody> </table>	*CARRERA MAGISTERIAL	Profra. Celsa Rivera Romero.	*PACAEP Y ACTIVIDADES ARTESANALES Y TALLERES.	Profra. Ma. de Lourdes Avelar Vázquez.	*COEEBA	Profra. Jacqueline García Sánchez	*PRONALES	Profra. Rosario Villegas Mendoza.	*RINCONES DE LECTURA	Profra. Norma Laura Peñuelas C.	*EDUCACION PARA LA SALUD	Profr. Alexander Vega Velázquez.	*RECUPERACION ESCOLAR PERMANENTE	Profr. Luis Reye Sandoval Espinoza.
*CARRERA MAGISTERIAL	Profra. Celsa Rivera Romero.														
*PACAEP Y ACTIVIDADES ARTESANALES Y TALLERES.	Profra. Ma. de Lourdes Avelar Vázquez.														
*COEEBA	Profra. Jacqueline García Sánchez														
*PRONALES	Profra. Rosario Villegas Mendoza.														
*RINCONES DE LECTURA	Profra. Norma Laura Peñuelas C.														
*EDUCACION PARA LA SALUD	Profr. Alexander Vega Velázquez.														
*RECUPERACION ESCOLAR PERMANENTE	Profr. Luis Reye Sandoval Espinoza.														
	<p>Estamos sujetos al Plan y Programa correspondientes, además</p>														

FUNCIONES	ACTIVIDADES
<p>6. Asesoría sobre lineamientos recibidos.</p>	<p>participamos en nuestro nivel de forma conjunta con los maestros comisionados en zona y escuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento y apoyo. -Responsable por comisión a nivel Sector. -Directriz, se recibe de Subdirección. <p>ESTADISTICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Recursos humanos. -Población escolar. -Inmuebles escolares. <p>ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Integración y registro. -Informe semestral. -Informe Final y cierre de actividades. <p>ACTIVIDADES COMERCIALIZADORAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Integración y registro. -Informe semestral. -Informe final y cierre de actividades. <p>CONVOCATORIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Campaña Nacional de la Cruz Roja. -Concurso Olimpiada del conocimiento. -Programa de seguridad y emergencia escolar.

FUNCIONES	ACTIVIDADES
<p>7. Supervisión operativa del desarrollo educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de carteles; Rincones de lectura. -Oratoria. -Jornadas por la paz y el desarrollo. -Carteles de ecología. <p>REANUDACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Agosto de 1995 -Enero de 1996 -Abril de 1996 <p>PLANTILLAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Agosto de 1995. -Cuando se requiera. <p>Además de realizar el apoyo y seguimiento a los proyectos de Apoyo a la Educación Primaria existen actividades que nos permiten observar y en su caso apoyar el desarrollo educativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Visitas formativas y diagnósticas por muestreo a maestros de grupo. -Visitas de seguimiento en Asociación de Padres de Familia y Actividades de Comercialización, comités de seguridad y emergencia escolar. -Muestreos de conocimientos generales a los alumnos de 1º a 6º grados. -Demostraciones de ofrendas, pastorelas, tablas rítmicas, rondas infantiles. -Verificación de trabajos y exposición escolar.

FUNCIONES	ACTIVIDADES	
<p>8. Asistencia a reunión de actividades para informar a los destinatarios.</p>	<p>-Esta función esta íntimamente relacionada con la explicitada en el No.6 debido a que para hacer la difusión de los lineamientos establecidos generalmente se cuenta con una reunión precisa de información en la Subdirección.</p>	
	<p>INFORMACION POR RESPONSABLE COMISION</p> <p>Existen reuniones de trabajo convocadas por los responsables de proyectos de Apoyo a la Educación Primaria a nivel de SEIEM o Subdirección de educación, asistimos a trabajar de acuerdo a la comisión que internamente se nos ha asignado.</p>	<p>INFORMACION POR COORDINADOR</p> <p>Las reuniones de información sobre asuntos distintos a los proyectos generalmente son atendidos por el Jefe de Sector o el Coordinador de Asesores, ocasionalmente por alguien de nosotros, y la difusión al Sector y zonas son de carácter obligatorio.</p>
<p>9. Apoyo a eventos oficiales y especiales generados por la presentación del servicio.</p>	<p>-La culminación de etapas de Zona, Sector y Subdirección de los diferentes concursos.</p> <p style="text-align: center;">y/o invitaciones FERNANDEZ EDITORES</p> <p>-Se participa en la organización de los eventos. -Se participa como jurado de estos concursos. -Se participa como edecán de apoyo a la realización.</p>	
<p>10. Proponer soluciones que considere más factibles para la adecuación y vigencia de los trabajos y proyectos encomendados.</p>	<p>Las reuniones de carácter técnico y de organización al interior de la jefatura de Sector permiten la interacción y comunicación con el Consejo Técnico de Sector y Subdirección, de esta forma se canalizan las sugerencias que podemos hacerle a las autoridades en beneficio de la prestación del servicio Educativo, es necesario recordar que el margen de</p>	

FUNCIONES	ACTIVIDADES
<p>11. Participar en otras tareas que se me asignen.</p>	<p>maniobrabilidad es reducida aún para la propia Subdirección de Educación.</p> <p>Consideramos otras tareas cuando se tratan de actividades que indirectamente están relacionadas con el quehacer Docente administrativo y técnico pedagógico. Estas actividades se realizan por todos los Asesores de Sector partiendo del conocimiento y las relaciones con las diferentes dependencias, así como también la carga de trabajo que tiene cada uno de nosotros. Y lo más importante la disposición que se tenga para realizarlas.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Auditorios para eventos. -Materiales para apoyo a exposiciones. -Museos (tramitaciones). -Contrataciones de transporte para visitas. -Distribución de libros y materiales. -Invitaciones, trípticos. -Distintivos. -Fotocopias. -Compaginación de documentos, exámenes. -Engrapapar. <p style="text-align: center;">NOTAS</p> <p>(1) Secretaría de Educ. Pública. <u>Manual de Supervisor de Zona de Educ. Primaria. Técnico - administrativo y Técnico Pedagógico</u>.p.p.52-53.</p> <p>(2) S.E.I.E.M. Subdirección de Educ. Prim. en Nezahualcóyotl. <u>Manual de Funciones, Promotor de apoyo técnico en la Supervisión General de Sector</u>. 1996.p.p. 10</p>

I. B. ANALISIS DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

Anteriormente he presentado 11 Funciones relativas al nombramiento de Asesor Técnico Pedagógico, especificando en cada una de ellas sus respectivas actividades, las que actualmente realizo como Asesor Técnico, hago hincapié que la característica fundamental de todas las funciones se desarrollan bajo la normatividad que marcan las diferentes dependencias gubernamentales a las que pertenece el Sector Educativo, pues mi función solo está limitada a dar sugerencias y recomendaciones. Sin embargo he tenido la oportunidad de trabajar en forma directa en la Función 2 Análisis de Planes y Programas de estudio en Educación Primaria logrando involucrarme por 5 años en el proceso del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, directamente en los cursos que he participado como capacitador o participante a todos los Directivos *1 (Supervisores, Directores) y maestros. El objetivo de nuestro trabajo como Asesores Técnicos es dar a conocer las Políticas Educativas que plantea nuestro órgano máximo educativo S.E.P., fundamentado en el marco teórico de la filosofía del Artículo 3º Constitucional y las acciones y estrategias propuestas por ANMEB. Consulta nacional que dio como resultado un nuevo Modelo Educativo, la reestructuración de Planes y Programas, Libros de Texto, Revaloración de la Función Magisterial, la Organización Escolar para obtener una mejor Calidad de la Educación, etc., estos son algunos temas por mencionar, (se han generado otros que por su necesidad se han retomado).

El desarrollo de estas funciones en mi rol de Conductora me ha permitido observar, conocer, valorar, los problemas imperantes que se han originado a través de varias generaciones y que se a venido agudizando con más fuerza a partir de los últimos dos sexenios por la crisis política, social y económica de nuestro país.

Los Directivos plantean que las políticas educativas implantadas en nuestro país han generado grandes retrocesos y traslapes en el ámbito educativo y que no han sido bien planteadas y fundamentadas, pues imponen Modelos Educativos de otros países que no van de acuerdo a la formación e intereses del educador y educando, pues no pertenece a su realidad. Por otra parte cabe mencionar el escaso interés del Docente y Directivo por conocer de principio a fin los cambios educativos pues suponen que cuando termina un sexenio las nuevas personas que se ocupan de las cuestiones educativas queriendo mejoraréstan, cambian los planes educativos.

*1.- Directivos: En este trabajo se clasifica a los directores de acuerdo a sus funciones en cada uno de los niveles que dirigen sus actividades al personal del que son responsables Supervisores, Directores y en especial me dirijo al director de Escuela Primaria

A partir de estos planteamientos realizados por los Directivos se derivan otros más específicos que hacen más difícil la interacción de Capacitador-Participante, lo cual no permite en algunas ocasiones llegar a la culminación del trabajo, es necesario modificar lo planeado, diariamente, buscando alternativas que nos den mejores resultados en cuanto a su participación y cambio de actitud que dejen ser receptores e informadores para llegar a ser críticos, reflexivos, analíticos y generar cambios positivos. Aunque algunas veces se ha logrado encauzar y motivar el trabajo donde se proponen alternativas y estrategias que son frustradas algunas veces por el ejercicio de autoridad para modificar, determinar o realizar un documento que esté de acuerdo a la realidad y necesidades de sus Centros de Trabajo.

A medida que se van concientizando de la importancia de su función como Directivos se manifiesta la sensibilización de su quehacer educativo, llegando a cuestionarse: ¿Realmente mi desempeño como Directivo ha sido el correcto.?, ¿Qué resultados he obtenido del fruto de mi trabajo.?, ¿He resuelto los problemas que se me han presentado.?, ¿He manejado bien las relaciones humanas y de trabajo con el personal Docente y toda la Comunidad Escolar.?, ¿Tomo decisiones con mi cuerpo de colegiados. ? etc., podemos observar que en este momento hemos logrado la participación completa del Directivo, las relaciones de los participantes son provechosas en cuanto a la Interacción-Experiencia, se da el vínculo del diálogo franco y sin temor a ser criticado al relatar sus experiencias, aún aquellas donde no han tenido éxito, la disposición de afrontar todos los problemas económicos y materiales que se presentan, en la medida de sus posibilidades, (como son los materiales de apoyo que no son suficientes para toda la población, materiales que no lleguen a tiempo y son programados para su estudio, otros documentos que se tienen que adecuar en el momento o fotocopiar para su estudio).

Todo parece indicar que el Directivo está motivado para actualizarse, prepararse y llegar a desempeñar mejor sus funciones. ¿Pero qué sucede cuando llega a sus Centros de Trabajo.?, ¿Es operativo el curso a la realidad que está inmersa desde hace muchos años.?. ¿Realmente unos cursos cambian la actitud de las personas.?, ¿Podrán iniciar un cambio en sus escuelas, el estar actualizados les permitirá mejorar sus funciones.?, ¿Se alcanzó el propósito de que el Directivo sea el mismo promotor de su propia formación y de los demás con el sentido de responsabilidad y beneficio a toda la comunidad educativa.?

Es sin duda aventurarse a contestar ya que es difícil buscar el proceso más adecuado para llegar a la fórmula, dónde el Directivo sea el transformador activo, que con su preparación y experiencia pueda aportar a la investigación educativa y puedan realizarse mejoras a las instituciones mismas.

RELACION DE DOCUMENTOS EMPLEADOS EN EL TRANSCURSO DE LA PRACTICA

En el anexo de este trabajo se incluyen los documentos que soportan la planeación del Curso-Taller a Directivos, se incluyen al final de este trabajo para su observación, que son los siguientes:

	Anexo Doc. No.	Págs.
*CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	1	1
*INTRODUCCION DEL PROPOSITO	2	2
*CUADERNO DE TRABAJO A DIRECTIVOS	3	3
*CARACTERISTICAS BASICAS DEL CURSO TALLER	4	7-10
*SESION no. 1	5	11
*CONCEPTOS EDUCATIVOS	6	12-13
*APORTACIONES DE LOS ASISTENTES	7	13-14
*SESION no.2	8	14-15
*EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR	9	16-22
*REPORTE DE EVALUACION	10	23
*CONSTANCIA DE PARTICIPACION	11	24

I. C DESCRIPCION DE LA PRACTICA TECNICO PEDAGOGICA.

PLANEACION DEL CURSO - TALLER A DIRECTIVOS

El proceso del Curso-Taller que se realizó para Directivos en el inicio del curso 93-94.

Participamos 14 elementos que fuimos invitados por la Subdirección de Educación en Nezahualcóyotl de los Sectores Escolares del 16 al 20 de agosto de 1993 con el condicionante de tener la experiencia de trabajo como Directivos o de haber interactuado con estas funciones. La sede fue la Primaria Cuahutémoc. Zona 33 ubicada en Av. Cuauhtémoc y Av. Pantitlán, Nezahualcóyotl.

La preparación para nosotros los capacitadores fue de una semana anterior al curso por el Profr. Daniel Bárcena Alarcón quien recibió asesoría por la dependencia de S.E.I.E.M.

El trabajo consistió en el análisis de los temas, la planeación del trabajo para una semana (del 23 al 27

de agosto) realizando un cronograma donde se especifica por día, sesiones, recursos y observaciones que anexo para su observación, además la preparación de materiales y recursos que debiera traer el Director (manuales, libros de texto, programa). (Anexo 1)

Para la organización de este curso faltó tiempo por lo que hizo que cada uno de nosotros extralimitara sus esfuerzos en cuanto a tiempo para la planeación y materiales a utilizar en las diferentes sesiones, quedando en cada uno de nosotros la responsabilidad de realizar un buen trabajo y entregarlo directamente al responsable de sede al Profr. Celedonio Huerta Cerón Supervisor Escolar es quien en esta ocasión fue invitado por la propia Subdirección para desempeñar esta función. La población que asistió al Curso-Taller fué de 472 Directivos, 72 Supervisores, 11 Jefes de Sector de toda la Subdirección de Nezahualcóyotl, abarcando los 11 Sectores Escolares de la misma y de los diferentes Municipios, algunos como Chimalhuacán, Iztapaluca, Amecameca, Chalco, Aragón, Nezahualcóyotl, Tlalmanalco, Ozumba, etc. por mencionar algunos.

Mi primer día de trabajo fue Lunes 23 de Agosto con la siguiente planeación:

I. INTRODUCCION: (Anexo 2)

*PROPOSITO: Ubicar al Directivo en el trabajo a desarrollar en el presente Curso-Taller (Una lámina) de 8:30 a 9:30.

*ACTIVIDADES:

1) Presentación del Coordinador (Bienvenidos una lámina)

2) Presentación de los propósitos generales (Tres láminas)

3) Dinámica grupal de presentación de los asistentes: "Yo me llamo" Consistió en la creación de un dibujo que realizaron en una hoja tamaño carta de lo que más les gustara, pasaron al frente a explicarlo, antecediendo los siguientes datos: lugar donde desempeña su trabajo, antigüedad en el puesto y lo que más le gusta hacer.

-Se observó que la mayoría de las personas dibujaron la naturaleza, pues se reflejó que casi todos venían de zonas conurbadas al área metropolitana y su experiencia en su función era de 5 años en adelante.

-Su actividad favorita marcó de alguna manera su personalidad, presentaron el baile como una de las favoritas, después el deporte y por último la lectura.

4) Distribución del Cuaderno de Trabajo y lectura grupal de las páginas 1 presentación, 2 Introducción, 3 Propósitos. (Anexo 3)

-El cuaderno de trabajo para Directivos 1993 pertenece al programa de actualización del maestro (PAM). presenta el nuevo Plan de Estudios, sugerencias, análisis de la situación actual de la escuela y zona escolar, en la que laboran los participantes en el grupo. Estructurado en 10 sesiones de trabajo con el soporte de temas de estudio y actividades a realizar consta de la pág. 14, material que fué fotocopiado para toda la población debido a que la dotación de S.E.I.E.M. no llegó al área.

5) Dinámica de trabajo: Comentarios del coordinador, abarcando los siguientes puntos:

A) Características básicas del Curso-Taller (cinco puntos) que se precisan con los participantes y las implicaciones de este curso.

B) Papel de los participantes, como condición necesaria para que se integre un grupo de aprendizaje.
(Anexo 4)

C) Moderadora, relatarán lecturas, trabajo individual, trabajo grupal.

-Se dió a conocer la organización y las comisiones que debieran desempeñar para realizar el trabajo por sesiones y al finalizar el día.

* Un relator por día a nivel grupo.

*Un moderador por equipo.

* Un secretario de equipo.

*Un expositor de equipo.

D) Conclusiones, evaluación por equipo o individual.

-Los Trabajos realizados en equipo o individual fueron entregados al coordinador.

-Las relatorías de trabajo se leyeron al día siguiente antes de iniciar las actividades.

II. Sesión No.1 Fecha de realización; 23 de Agosto de 1993. Horario: de 9:00 a 10:00 am. (Anexo 5)

TEMA: La organización escolar.

Propósito: Análisis de los conceptos que encuadran los propósitos, motivación y realización del curso.

Actividades:

1.- Nombramiento del relator del día. Se aceptó la propuesta de nombrar los 5 relatores en ese momento para toda la semana.

2.- Formación de equipos de trabajo; técnica "Rompecabezas". Material que se realizó con papel cartulina de un solo color, dibujando varias figura geométricas en forma de rompecabezas que tuvieron que armar con la condición de que no hablaran. Duración de 10 a 15 min.

-Resultados: La participación se centró en una o dos personas, los demás sólo fueron observadores, se perdió el interés en equipo y de la misma actividad.

-Reflexión: La comunicación es una necesidad prioritaria para la integración del Ser Humano en las diferentes formas de trabajo y formación de intereses comunes.

3.- Redacción personal y breve del concepto e interpretación de los siguientes términos.

Horario: de 9:00 a 10:00

- Términos: Educación, Escuela, (qué es, qué hace) Director (función, perfil, rol actual), Modernización Educativa por descentralización del Servicio Educativo, Reforma Actual, (Elevar la calidad, Proyecto Escolar, liderazgo, Evaluación, Participación social).

4.- Exposición de conclusiones:

-La participación no fué absoluta en cuanto a la redacción de los términos pues algunos los desconocían.

-Se leyeron por equipo con la característica de inconformidad al sistema educativo.

-Se centraron en la crítica de la organización de las diferentes dependencias en cuanto a políticas educativas, la organización administrativa, quejas de la carga administrativa que no les permite realizar otras funciones técnico pedagógicas, pérdida de tiempo para los maestros al realizar convocatorias que llegan durante el año escolar, la falta de recursos económicos para mejoras de los Centros Escolares, etc.

-La actividad se amplió en cuanto a tiempo, los comentarios, críticas y desaprobaciones de la organización escolar fueron motivo para desahogar toda la problemática que están viviendo los Directivos en los Centros de Trabajo.

-Al finalizar la actividad presenté los términos de acuerdo a las diferentes fuentes de información que se manejaron como consulta; que anexo al finalizar esta actividad. (Anexo 6)

5.- Se recogieron las aportaciones de los asistentes que anexo para su observación. (Anexo 7)

-Reflexión: Se coincidió en la propuesta de que los términos presentados por todos deben ser conceptos que nos sirvan a todos basados en la realidad.

Sesión No. 2.; Fecha de realización 23 de Agosto de 1993. Horario: de 11:45 a 13:00 Pm. (Anexo 8)

Tema: La situación Actual de la Escuela.

Propósito: Crítica valorativa de la situación actual de la educación, desde las perspectivas Académica, Técnica, Administrativa.

Actividades:

1.- Formar equipos de trabajo, técnica "Terremoto".

-Consiste en formar dos círculos (interior y el exterior) conjuntando parejas, tomados de las manos en forma de puentes y una persona en el centro del círculo dando las órdenes en el patio de la escuela.

forma de puentes y una persona en el centro del círculo dando las órdenes en el patio de la escuela.

-Las indicaciones son que deben formar casas de tres paredes de cuatro ó cinco sin mencionarl el número, pues ellos ya deben saber que número sigue.

-Se dice se caen las paredes de adentro, se mueven las personas que están adentro solamente para formar casas de 3 ó viceversa la orden puede ser para los de afuera y los de adentro no se mueven.

-Cuando se dice Terremoto se cambian todos de lugar sin construir paredes quedando con diferentes compañeros a los anteriores.

-Así sucesivamente hasta lograr equipos de 6 personas o las que se deseen.

-Observación: Algunos Directores se resisten a este tipo de actividades que no son apropiadas para adultos, otros presentan la inseguridad de perder su compañero que ya conocen de tiempo, otros presentan entusiasmo, decidida participación llegando a la conclusión que las dinámicas de grupo no se practican en el ambito escolar.

2.- División de los siguientes tópicos:

-La calidad de la educación que se ofrece en la escuela.

-El tipo de formación que se logra en los alumnos.

-La opinión de los padres de familia tienen de la escuela.

-La preocupación de los docentes respecto a su labor.

-La opinión que los padres de familia tienen de la escuela.

-La preocupación de los docentes respecto a su labor.

-La opinión que el siguiente nivel tiene de nuestros egresados.

-El beneficio de la comunidad como consecuencia de la acción escolar.

3.- Presentación de comentarios al grupo.

-La presentación de comentarios fué realizada en base a la educación en los aspectos:

Académico: -proceso enseñanza aprendizaje.
 -planes.

Técnico: -metodología.
 -planes y programas.

Administrativo: -registro de Asistencia.
 -boletas.
 -planes.

-La crítica valorativa se fundamentó que había una desarticulación de los tres niveles, preescolar, primaria y secundaria por el desconocimiento del curriculum de los planes y programas, así como también la actualización de metodologías y métodos que unificarán el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que se caía en una enseñanza tradicionalista, donde el maestro se abocó con los anteriores programas a seguir una planeación ya estructurada en la que sólo tenía que abrir su libro y seguir la temática ya marcada, pocos eran los maestros que planeaban sus contenidos de acuerdo a las necesidades de su grupo.

-La heterogeneidad de métodos para la enseñanza de la lecto-escritura se aplicaban de acuerdo a la experiencia del maestro, desde el Silabario de San Miguel (por letras del abecedario), Onomatopéyicos (sonidos y sílabas), y los que estaban más actualizados enseñaban el método de Análisis Estructural a partir de un enunciado hasta llegar al conocimiento de la sílaba. Lo primordial era que el educando saliera leyendo al término del año escolar, así como lo exigía el proceso administrativo.

-Con respecto a los contenidos de los programas que se enseñan, algunos no son aplicables a la realidad

-Esto da como resultado una baja calidad de la educación en la que se manifiesta en otros niveles generando inconformidades de un nivel a otro.

-El problema más grande que preocupa a los directivos es la deserción escolar, manifestando que mucha de la culpa es la poca atención que se le da al educando en su enseñanza aprendizaje, falta de dependencias para problemas de aprendizaje, aunados con los problemas de los padres de familia que por sus problemas económicos, desintegración de la familia y la poca participación en los problemas de sus hijos ha provocado esta deserción.

-Por último el proceso administrativo ha generado que la documentación como planes y registros de asistencia, boletas y avances programáticos sólo son requisitos que se deben cumplir en forma oficial, dejando a un lado lo técnico pedagógico de su aplicación, por su exigencia de entrega como un requisito administrativo que se debe cumplir.

4.- Presentación del documento "El Director como administrador" este documento no viene en el cuaderno de trabajo por lo que ellos tuvieron que fotocopiarlo. (Anexo 9)

-El documento orienta al Director respecto a la planeación y organización de su Centro de Trabajo.

-Los Directores resaltaron las diversas formas de organización de sus escuelas, presentando formas de ser y actuar ante toda la comunidad educativa manifestando que existían muchos problemas que resolver y que realmente no se les daba seguimiento y menos podían llegar a una evaluación del mismo.

-Su carga de trabajo les impide ir más allá del problema, cayendo en el análisis que les faltaba planear, organizar, y deslindar funciones con su cuerpo de colegiados sin perder su autoridad.

Causa por la que los directivos no se atreven a involucrarlos y por la falta del conocimiento de la normatividad que marcan sus manuales Técnicos Pedagógicos y Administrativos para su funcionamiento.

-El análisis del documento permitió visualizar el cómo puede planear y organizar, al inicio del año escolar, delegar funciones de acuerdo a los perfiles de su colegiado para desempeñar determinadas actividades.

5.- Presentación del video "La organización Escolar y la Calidad de la enseñanza".

Horario: 10:45 am.

-Por la falta de televisiones y videos el horario estuvo de acuerdo al pase de todos los grupos en un salón adaptado, cortando algunas veces las sesiones, como en nuestro caso.

-Exposición individual de las opiniones con respecto al Video, entrega de éstos al coordinador.

-Dinámica: "Lluvia de ideas".

-Conclusión:

Pudieron observar en el video, que la participación de los Directivos fue en sentido crítico y reflexivo, en donde expusieron toda la problemática que se vive en las escuelas, llegando a la conclusión de que para elevar la calidad de la enseñanza se debe tener:

a).- Una mejor organización desde su cúpula.

b).- Menor carga de trabajo administrativo.

c).- Apoyos Humanos (subdirectores, secretarios, manuales)

d).- Planeación que vaya de la célula al órgano.

e).- Mejorar la situación material de las escuelas.

6.- Tarea: Lectura de la Ley General de Educación y Convocatoria para la formación de Consejos Escolares de Participación Social. Proyecto escolar.

-Al término de las actividades pasamos a la Dirección de la Escuela con el Coordinador para evaluar el trabajo de este día, con los demás compañeros capacitadores, en donde se encuentra el apoyo para

resolver los problemas que se nos presentan hasta el apoyo moral que se manifiesta en un compañerismo sincero y honesto.

-Se realiza un reporte por escrito del avance estimativo de la agenda de trabajo por día el cual anexo al final. (Anexo 10)

-Observación:

-Capacitador es la persona que forma, prepara a los demás en las diferentes modalidades de organización, cursos, seminarios, asesorías, talleres donde se reúne un grupo de estudiosos para la enseñanza común.

En otros casos el capacitador se ubica como el coordinador de grupo para procesar con los estudiosos cuál es su papel y cuáles son las implicaciones del desarrollo del trabajo, donde se exige del coordinador la observación y el análisis cuidadoso de las necesidades del grupo. Así como también el conductor debe transmitir y proporcionar instrumentos o estrategias para promover el desarrollo de las capacidades de los estudiosos.

-Participante:

-Es la persona que se favorece como elemento de formación, donde las habilidades de los participantes se centran en las actividades propuestas para desarrollar un aprendizaje significativo.

-Anexo Constancia de participación como capacitadora en el Curso de Actualización (PAM) -1993.
(Anexo 11)

IMPORTANCIA DE LA PRACTICA EDUCATIVA

-¿Por qué le doy más importancia a esta práctica, si el desempeño de mi trabajo me lleva en su mayoría a realizar actividades administrativas?.

-Es deber mencionar que el trabajo administrativo, no está refido con el técnico, porque existe una relación entre ambos. Reconocer que algunas actividades se practican más administrativamente no permite afirmar que sean menos importantes las Técnico Pedagógicas. Aún en el caso de que la cantidad de actividades a realizar que tienen más carga administrativa sea porcentualmente mayor respecto a las actividades de carga técnico pedagógicas, no significa que las primera tengan mayor importancia.

-La importancia de una actividad la define su relación con el objetivo, propósito, meta, etc., y éstos a su vez con la misión asignada a la Escuela Primaria como Institución.

-Recordemos que esta misión consiste en "... lograr el desarrollo integral del educando" y bajo esta premisa el trabajo Técnico Pedagógico de cualquier nivel debe tener prevalencia sobre el Administrativo".

I. D. VALORACION GENERAL DE LA EXPERIENCIA

Mi experiencia en la Supervisión General del V Sector quedaría repartida en los tres ámbitos propuestos para el Proyecto Escolar emanado del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa y que son:

- 1) Enseñanza - Aprendizaje (Calidad)
- 2) Organización - Administración (Cobertura)
- 3) Vinculación Escuela - Comunidad (Participación Social)

1. Enseñanza-Aprendizaje, (calidad): ha habido actividad intensa relacionado con la difusión de: Planes y programas, libros de texto, etc. correspondientes al Programa de Reformulación de Contenidos y Materiales Educativos.

Ha sido satisfactorio ver el cumplimiento de los plazos y acciones planteadas en el Acuerdo Nacional.

Personalmente tuve oportunidad de participar con las acciones de capacitación organizadas por la Subdirección de Educación Primaria en Cd. Nezahualcóyotl y por lo mismo creo que: Los resultados obtenidos han cubierto algunas expectativas sin dejar de reconocer que existe una problemática a atender

y que sólo a través del reconocimiento del hecho y la participación activa propositiva de todos los integrantes del Sistema se lograrán mayores niveles de eficacia y eficiencia del mismo.

Mi participación activa en las actividades de difusión y capacitación han significado un enorme esfuerzo personal y profesional debido a que la inercia de actitudes de Directivos y Maestros de grupo, representan las costumbres establecidas durante al menos los últimos 15 años de práctica escolar.

No ha sido fácil y considero que el mayor reto sigue siendo romper esta inercia de prácticas conservadoras e inducir actitudes favorables al cambio.

2. Organización - Administración. (cobertura): la práctica de mi trabajo me ha permitido conocer la normatividad correspondiente a: datos estadísticos, cédulas censales, plantillas, boletas etc., o reglamentación y los cambios que se van generando al término de cada ciclo escolar. Ajustes que se han venido realizando por la Descentralización Educativa, en donde cada Estado se organiza de acuerdo a las necesidades de su actual administración, enfocada principalmente a la simplificación Administrativa.

Son pocos los avances que en materia administrativa se han logrado, los Directores, Supervisores, y Jefatura de Sector nos damos cuenta que no se da la descarga administrativa que se esperaba y como consecuencia ha seguido manteniendo al Directivo en su mayor tiempo a las actividades administrativas y poco tiempo a las actividades Técnico Pedagógicas.

Por lo que se hace necesario que se implementen alternativas de solución en la descarga de trabajo administrativo en la revaloración de funciones para lograr una mejor calidad en la educación.

3.- Vinculación, Escuela - Comunidad (participación social)

He podido observar que la vinculación escuela - comunidad se ve reflejada en las diferentes formas de organización que las escuelas implementan de acuerdo a sus necesidades.

Con el Nuevo Modelo Educativo, la escuela es la promotora de elevar la calidad de la educación en base a las relaciones existentes con toda la comunidad educativa, Supervisores, Directores, Docentes, Alumnos y Padres de Familia. El Modelo Educativo propone rescatar los proyectos existentes con los propuestos actualmente sugiriendo una serie de normas y acciones que den como resultado una mejor calidad de la educación.

Considero necesario insistir que la relación de la Comunidad educativa no se da totalmente con la

escuela pues he podido observar que los Padres de Familia participan cada vez menos, los docentes presentan poco interés en los problemas Técnico Pedagógicos, las relaciones de Supervisor a Director se van desgastando cada día por una carga administrativa que les impide generar otro tipo de actividades,

Por otra parte he podido comprobar la falta de operatividad de los diferentes órganos escolares como son: CEPS (consejo escolar de participación social), P.E. (proyecto escolar), C.T.C. (consejo técnico consultivo), A.P.F. (asociación de Padres de Familia) presentan en estos momentos las siguientes características:

CEPS.- No han iniciado su funcionamiento aunque sí se han integrado administrativamente.

P.E.- Se está iniciando un 2º acercamiento al concepto y operación del proyecto.

C.T.C.- Está iniciando su proceso de rescate a las funciones originalmente asignadas.

A.P.F.- No han sentido algún efecto o cambio sobre el funcionamiento de los últimos 10 años.

I. E. MARCO REFERENCIAL EXISTENTE EN DOCUMENTOS OFICIALES DE TRABAJO

La Secretaría de Educación Pública instrumentó a partir de 1984 el Proyecto Estratégico 05 denominado: "Fortalecimiento de la capacidad Técnico Administrativa de los Directivos Escolares", el cual ha tenido como objetivo capacitar a los C. Directores de Escuela Primaria en el desempeño de sus funciones. Es de vital importancia presentar y reconocer este esfuerzo de la autoridad para intentar cubrir una necesidad básica en el funcionamiento del Sistema educativo.

A continuación mencionaré los lineamientos generales más significativos contenidos en el "Manual del Director del Plantel de Educación Primaria".

EL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACION PRIMARIA

El director del plantel de educación primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

1. Definición, Propósito y Funciones.

1a. Definición

El director de la escuela de educación primaria es... "aquella persona designada o autorizada, en su caso, la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos". (1)

1b. Propósito

El manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, establece que el propósito de este puesto es: "Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel primaria conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría.

Es menester conocer, dar a conocer los documentos oficiales para su estudio, pues nos dan la Normatividad Legal respecto a la Participación Social, que son los siguientes:

- Acuerdo Nacional
- Ley General de Educación
- Consejos Escolares de Participación Social
- Consejos Técnicos Escolares
- Asociación de Padres de familia

1c. Funciones generales.

En los manuales del director definen, para el director del plantel de educación primaria, las siguientes funciones generales:

(1). Acuerdo 96 de la S.E.P., Capítulo IV, Artículo 14. Diario Oficial, Méx., diciembre de 1982

A. Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la S.E.P.

B. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.

C. Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.

D. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.

1d. Funciones específicas.

En el manual del plantel de educación primaria, el director tiene asignada una serie de funciones específicas, que se encuentran clasificadas en diez materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo.

A continuación se presentan las materias:

A. De planeación

B. Técnico pedagógico

C. De organización escolar

D. De control escolar

E. De supervisión

F. De extensión educativa

G. De servicios asistenciales

H. De recursos humanos

I. De recursos materiales

J. De recursos financieros

2. Perfil del puesto.

El perfil de un puesto es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica.

Para este caso en particular, el perfil correspondiente fué delineado con base en las especificaciones del puesto, contenidas en los manuales de organización del plantel de educación primaria.

Perfil del puesto:

Escolaridad: Título de profesor de educación primaria.

Experiencia: Haber desempeñado el puesto de Profr. de grupo

Criterio: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

Iniciativa: Para crear y proponer opciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas.

Capacidad: Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse

Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad.

EL DIRECTOR COMO ASESOR TECNICO DEL PLANTEL

Una de las funciones esenciales del director de un plantel de educación primaria, es apoyar en el aspecto Técnico Pedagógico al personal docente a su cargo, durante el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, orientándolo en la aplicación de las normas, lineamientos, criterios, procedimientos y técnicas que le permitan, por un lado el logro de los objetivos de cada uno de los grados escolares y, por el otro, el cumplimiento de las metas establecidas para el servicio de educación primaria.

No obstante que lo sustantivo de lo técnico pedagógico se establece en los programas de estudio y en los lineamientos que emita la Dirección General de Educación Primaria y otras áreas centrales normativas; existen en la legislación mexicana, en materia educativa, una serie de disposiciones que regulan la aplicación de estos programas, estableciendo criterios y normas de carácter general en relación con el proceso educativo, el perfil del educando, las funciones y características de los elementos del proceso de enseñanza aprendizaje así como de los criterios que deben orientar la acción de todos los vínculos de la comunidad educativa.

Para orientar y verificar el cumplimiento de estas disposiciones en el desarrollo de su función como asesor técnico, se apoyará en los artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de la ley Federal de Educación.

EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR DEL PLANTEL ESCOLAR

Entre el grupo de funciones que el director del plantel de educación primaria tiene bajo su responsabilidad, se encuentra las de administrador educativo. Este papel lo desempeña cuando el programa, organiza, integra y controla los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la prestación del servicio educativo, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

Siempre que en la prestación de un servicio o en la elaboración de un bien intervienen e interactúan personas y recursos materiales y financieros, es necesario una administración organizada con el fin de conseguir los propósitos de manera eficiente y con economía de esfuerzo, tiempo y dinero.

Con el objeto de que el director de educación primaria realice en forma eficaz y eficiente sus funciones como administrador, se define el concepto de administrador; se describen los propósitos de las fases del proceso administrativo para la dirección del plantel.

1. Concepto de administrador.

La administración científica plantea, en términos generales que el desarrollo del proceso administrativo se efectúa por medio de cinco fases: Planeación, Organización, Integración, Dirección, y Control. Estas etapas se encuentran ordenadas de manera sistemática y están orientadas por normas y lineamientos, cuya finalidad es posibilitar el mejor funcionamiento de una institución o unidad administrativa. Establece también que al frente de toda organización existe un responsable o líder, encargado de guiar, integrar y controlar las acciones que realicen los integrantes de la misma.

En consecuencia, al administrador se le concibe como la persona cuya función básica consiste en asegurar el logro de los objetivos preestablecidos con la mínima cantidad de esfuerzo, recursos y tiempo, así como mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan dentro de la organización puedan alcanzar plenamente las metas planteadas.

2. Propósitos de las fases del proceso administrativo.

FASE	PROPOSITO
Planeación	Establecer objetivos, metas y políticas que guíen el desarrollo de las actividades del proceso administrativo y prever los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su logro.
Organización	Determinar las estructuras de los órganos del plantel, comisiones de

trabajo y horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal de la unidad administrativa.

- Integración** Determinar a los elementos del personal que habrán de encargarse de las funciones específicas de cada órgano o comisión específica del trabajo, así como abastecer de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel educativo.
- Dirección** Ejercer la autoridad conferida por el puesto en la orientación de los miembros del personal para que se alcancen los objetivos y metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel escolar.
- Control** Evaluar y corregir la ejecución de las actividades con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas.

3. Principios técnico administrativos para la dirección del plantel.

El director del plantel de educación primaria, como responsable del servicio educativo que brinda en el, tiene como una de las principales actividades dirigir a los elementos que integran a la comunidad educativa, educandos, educadores, empleados, autoridades escolares, y demás miembros de la comunidad, con el fin de establecer los criterios de responsabilidad, coordinación y participación que deben existir entre ellos.

Por tanto, la función de dirección que desarrolla el responsable del plantel escolar es esencial para el ejercicio de su autoridad, tanto técnica como administrativa en el desarrollo del servicio educativo, toda vez que mediante ella se propicia la mejor ejecución de las actividades que realizan los elementos de la comunidad educativa.

Para la ejecución eficaz de esta función es conveniente que el director tome en cuenta algunos principios técnicos ya establecidos en la teoría de la administración, entre los cuales están los siguientes:

- a) Principio de la coordinación de intereses.

En la medida que el director logre tener el acuerdo de todos los elementos de la comunidad educativa y coordine los intereses de grupo con los individuales, le será más fácil alcanzar los objetivos del servicio educativo a su cargo.

b) Principio de la impersonalidad de mando.

La autoridad del director del plantel escolar se ejercerá como el producto de una necesidad de toda la comunidad escolar no como el resultado exclusivo de su voluntad o del deseo de una persona, ya que se guiará siempre en su actuación por la objetividad en el manejo de la norma.

c) Principio de la resolución de conflictos.

El director del plantel debe procurar que cuando se presenten los conflictos en la comunidad escolar, la solución sea prevista en los mejores términos de consideración y lo más pronto posible, de modo que se produzca el menor disgusto y la mayor satisfacción por parte de los elementos involucrados.

d) Principio del beneficio del conflicto,

Es necesario que el director vislumbre el beneficio del conflicto más que el perjuicio, por lo que convendría forzar el encuentro de soluciones y sus ventajas.

e) Principio de la autoridad como liderazgo.

El director del plantel debe tener presente, en todo momento que la escuela a su cargo se ubica dentro de un contexto social determinado, dentro del cual participa activamente con el propósito de apoyar el desarrollo del mismo.

Por lo tanto, el director debe ejercer no sólo la autoridad, sino un liderazgo educativo mediante el cual oriente al personal, a los educando y padres de familia, con la finalidad de favorecer la formación integral del educando, optimizar el proceso de enseñanza -aprendizaje y - coadyuvar al mantenimiento de la planta física del plantel, con base en estas consideraciones, es necesario que siempre mantenga una actitud de responsabilidad y compromiso que garantice la permanencia de su liderazgo educativo dentro

del plantel.

La aplicación de estos principios permitirá al director del plantel efectuar una dirección eficaz, ejercer su autoridad e impulsar y conducir correctamente a los diferentes elementos de la comunidad escolar. (1)

Es mantener presentar las características fundamentales que debe poseer el director como líder de la comunidad educativa. Analizando el perfil de desempeño en sus tres líneas de interacción.

- . Como líder
- . Como promotor
- . Como motivador

ante la comunidad educativa.

EL DIRECTOR LIDER DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA (2)

1) Es indispensable que el Director guíe el trabajo del docente eliminando las causas de las fallas y de los problemas ayudando a que realicen mejor su trabajo. Para ello es esencial la armonía con sus trabajadores.

2.- Debe conocer la escuela y su entorno, conocer cómo se están logrando los objetivos hacia afuera, conocer las condiciones y las necesidades de sus beneficiarios, saber con qué recursos cuenta, investigar las posibles soluciones a los problemas que se detectan y ser capaces de monitorear, dar soluciones y de evaluar los resultados. En sí son procesos que requieren de investigación por parte del Director.

3.- A través de la práctica educativa, el director refleja formación en su trabajo, pues aprende a conocer las necesidades del beneficiario; (de los alumnos, de los padres, de la comunidad y, en último, de la sociedad actual y futura), aprende en el proceso mismo a investigar, interpretar la información, a discernir las causas principales de un problema a traducir una idea en un plan con metas a corto y mediano plazo, aprenda a medir, a monitorear, a evaluar, desarrollar la creatividad, la capacidad de autocrítica y la creatividad, aprenda a vivir valores nuevos como son:

- * Valor de la insatisfacción constante.
- * Valor de querer hacer el trabajo siempre mejor.
- * Valor de la solidaridad.
- * Valor de poner el objeto hacia afuera por encima de los intereses personales.
- * Valor de perder el miedo a expresarse, a criticar y a equivocarse.
- * Valor de la humildad por la disposición y apertura a aprender de los demás.

El director además de aprender le corresponde impulsar, facilitar y estimular que este proceso se dé.

4.- Con el resultado de su formación y preparación el director adquiere la responsabilidad de mantener y mejorar el sistema.

* Respecto al mantenimiento del sistema: es necesario que asegure que todos puedan lograr los estándares establecidos en un determinado momento del ciclo de mejoramiento de la calidad, comenzando por el momento inicial, formular con apoyo de sus colegas, procedimientos, reglas y directivas claras, de manera que no haya dudas acerca del procedimiento establecido para lograr los actuales niveles de resultados.

* En cuanto al mejoramiento del sistema: es necesario seguir un proceso para ir logrando estándares de comportamiento y niveles de logro cada vez más altos, mejorar a través del mejoramiento continuo.

5.- En cuestión de sus funciones su actitud debe ser de:

* Estimulante de apoyo, dirigida a los procesos.

* Propiciar que mejoren las relaciones de manera que puedan producirse buenos resultados.

* Y referente a su función de control, dirigida a los resultados.

* Si los procesos mejoran, mejorarán los resultados.

EL DIRECTOR PROMOTOR DE LAS RELACIONES HUMANAS

Corresponde al ámbito de las relaciones humanas buscar un ambiente social de trabajo que respetando las expectativas y características individuales de las personas, favorezca una actividad grupal armónica que coadyuve al logro de las metas y objetivos que dan sentido al desarrollo del trabajo educativo.

Es así como el grupo de colegiados tiene una importancia para el desarrollo de las relaciones humanas dentro de la comunidad educativa, "pues el grupo es un conjunto de personas que establecen una relación mutua, en función de intereses y objetivos comunes; además de que reconocen, respetan y, en su caso, apoyan la existencia de los intereses y expectativas de uno y otro". (3)

Con la eficiencia que se den las relaciones humanas será la calidad en la participación de cada individuo que a su vez está ligada al interés que dedica a su trabajo y a los objetivos del grupo. Entre los orígenes del interés del trabajo podemos identificar: las necesidades de actividad, contacto social, logro, realización y seguridad.

Podemos afirmar con base a lo anterior que las relaciones humanas en la comunidad educativa son de vital importancia para el logro de los objetivos que se pretende alcanzar en virtud de que permiten crear un ambiente cordial, armónico y de convivencia mutua, que facilita el desarrollo de las actividades en la escuela.

Donde el director del plantel hace presencia como líder y guía del grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar, el que establece las condiciones que propicien un ambiente de trabajo favorable.

Obtiene el conocimiento objetivo de las expectativas y necesidades de cada uno de los integrantes y los requerimientos establecidos para el desarrollo de los diferentes cargos; conoce con amplitud la fama en que cada uno de los miembros participan en el buen funcionamiento del plantel respecto de las metas y objetivos comunes.

En conclusión, corresponde al director del plantel promover y fomentar las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa.

EL DIRECTOR COMO MOTIVADOR

En los apartados anteriores he considerado algunos principios que suponen orientan el liderazgo, las relaciones humanas y algunos elementos; ahora nos referimos a la motivación con el fin de complementar y facilitar la función del director como líder de la escuela.

En los manuales de organización de la escuela de Educación Primaria en los Estados, especifica que una de las funciones del Director es:

- * Motivar al personal docente para que mejore la calidad y rendimiento de su trabajo.

Es decir el director debe usar su capacidad de análisis para inducir a los integrantes de la comunidad educativa en la realización de sus actividades, motivarlos a que contribuyan al logro de los objetivos y metas educativas.

"Utilizando la motivación como la fuerza o energía interna que impulsa al hombre a realizar una actividad, a comprometer su voluntad y, en su caso, esfuerzo en el logro de una meta, ya sea en conseguir satisfactores, o bien lograr metas u objetivos de carácter individual o social" (4)

Positivamente se considera al director como responsable del plantel porque cuenta con un conocimiento amplio de los mecanismos más efectivos de motivación, que aprovecha para conocer las necesidades e intereses del personal docente en los planteles, necesidad prioritaria para que el director se vincule con él y, conforme a los resultados de sus observaciones, motive su participación y voluntad en tareas en beneficio colectivo.

Se requiere necesariamente y de vital importancia que mantenga el entusiasmo, creatividad e iniciativa en el trabajo de todos los elementos de la comunidad educativa.

Por lo tanto la motivación se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral. En este sentido la motivación se hace indispensable para favorecer y facilitar las acciones del Director al frente del Plantel, principalmente en la organización del plantel y funcionamiento, en las asesorías al proceso enseñanza aprendizaje.

En resumen, para que el director del plantel ejerza su liderazgo y estimule las relaciones humanas en la Comunidad Educativa es imprescindible que lleve a cabo las diferentes reuniones que se han establecido en los procesos de administración y organización escolar, participar concretamente en los Consejos Técnicos Escolares, contribuir y desarrollar el Proyecto Escolar, conformar la Asociación de Padres de Familia a una comunidad activa, y crear espacios de concertación de acciones educativas entre la escuela y comunidad, fundamentándose en el conocimiento y causa de la normatividad establecida y con su grupo de colegiados que favorecerá el óptimo desarrollo del trabajo escolar.

NOTAS

- (1) SECRETARIA DE EDUCACIÓN PUBLICA Manual del Director del Plantel Educación Primaria .PP. 11 - 56.
- (2) SILVIA SCHMELKES. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas México, S.E.P. 1995 .PP. 68 - 69
- (3) S.E.P. Op. cit. (Manual) .PP. 47 - 48
- (4) Ibid. (Manual) P. 49

CAPITULO II

II. ETAPA REFLEXIVA, REFERENTES TEORICOS

Los referentes teóricos se presentan a continuación a manera de estudio sincrónico es decir con la evolución que en el tiempo han tenido los conceptos citados.

La base teórica que sustentará la etapa propositiva (capítulo III) estará, desde luego, integrada por las aportaciones más modernas que se encuentran en los referentes teórico-metolológicos presentadas a continuación.

LA DIVISION DEL TRABAJO Y LA ADMINISTRACION (1)

La división de trabajo y la administración favorecen el desarrollo de las actividades de una organización, incluida la escuela; proporcionando elementos de vital importancia para entender y comprender cómo las formas de organización del trabajo están determinadas por la sociedad capitalista.

La concepción de la administración como organización del trabajo se puede explicar por medio de la división del trabajo en la sociedad y en la fábrica.

El fenómeno administrativo nació cuando la sociedad alcanzó un cierto grado de desarrollo de sus fuerzas productivas y de la división del trabajo.

ADMINISTRACION CIENTIFICA (2)

Pese al factor de la temporalidad, el conocimiento sobre la administración Científica resulta ser esencial para el análisis organizacional en la actualidad, así como bajo una visión crítica de las repercusiones y limitantes presentes a nivel social.

La interrogante que no se hace esperar es, si las escuelas entendidas como organizaciones se estructuran en función de los métodos y procedimientos de racionalidad productiva.

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas.

El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observancia y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna T.C.A., Taylor tuvo innumerables seguidores como Gantt, Gilberth, Emerson, Ford, Barth y otros.

Su preocupación original fue intentar eliminar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas sufridas por las empresas estadounidenses y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial.

1. PRIMER PERIODO DE TAYLOR

El primer período de Taylor corresponde a la época de publicación de su libro Shop Management (Administración de oficinas) (1903) donde se preocupaba exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo del operario a través del estudio de tiempos y movimientos (Moción -teine Study).

2. SEGUNDO PERIODO DE TAYLOR

Corresponde a la época de la publicación de su libro Principios de Administración Científica (1911), cuando concluyó que: la racionalización del trabajo operacional, debería ser lógicamente acompañada de una estructuración general de la empresa que la volviese coherente con la aplicación de sus principios. En este segundo período, desarrolló sus estudios sobre la administración general, la cual denominó administración científica.

3. CONCEPTO DEL "HOMO ECONOMICUS"

Con la administración científica se implantó el concepto del "homo economicus", esto es, del hombre económico. Según ese concepto, toda persona es concebida como profundamente influenciada por las recompensas salariales, económicas y materiales. Los principales partidarios de la administración científica creían que, una vez seleccionado científicamente el trabajador desde el punto de vista físico, enseñado el mejor método de trabajo y condicionada su remuneración a la eficiencia, el trabajador produciría el máximo de que fuese capaz físicamente.

4. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA DE TAYLOR

A. Principio de planteamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos.

Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

B. Principio de la preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos, para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.

C. Principios de control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.

D. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION (3)

En la teoría clásica, al contrario, se parte del todo organizacional, su estructura para garantizar

eficiencia en todas las partes involucradas, son ellas: órganos como secciones, departamentos, etc. personas o desempeñantes de cargos y ejecutores de tareas.

LA OBRA DE FAYOL

Henry Fayol (1841-1925), el fundador de la teoría Clásica, vivió las consecuencias de la revolución industrial y más tarde la primera Guerra Mundial.

Fayol expuso su teoría de la administración en su famoso libro "Administration Industrielle", et Générale, publicado en París en 1916, traducido en 1926 a los idiomas Inglés y Alemán.

CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración.

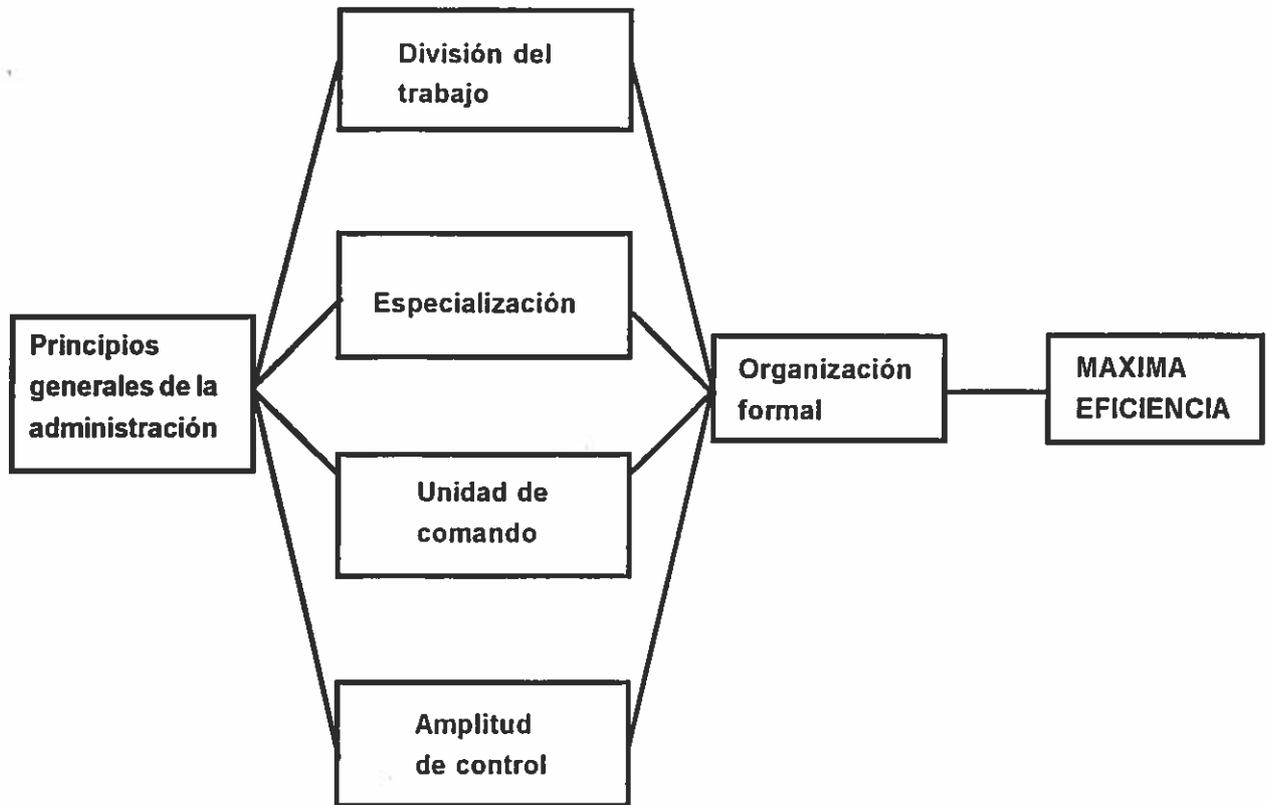
1. Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

 2. Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

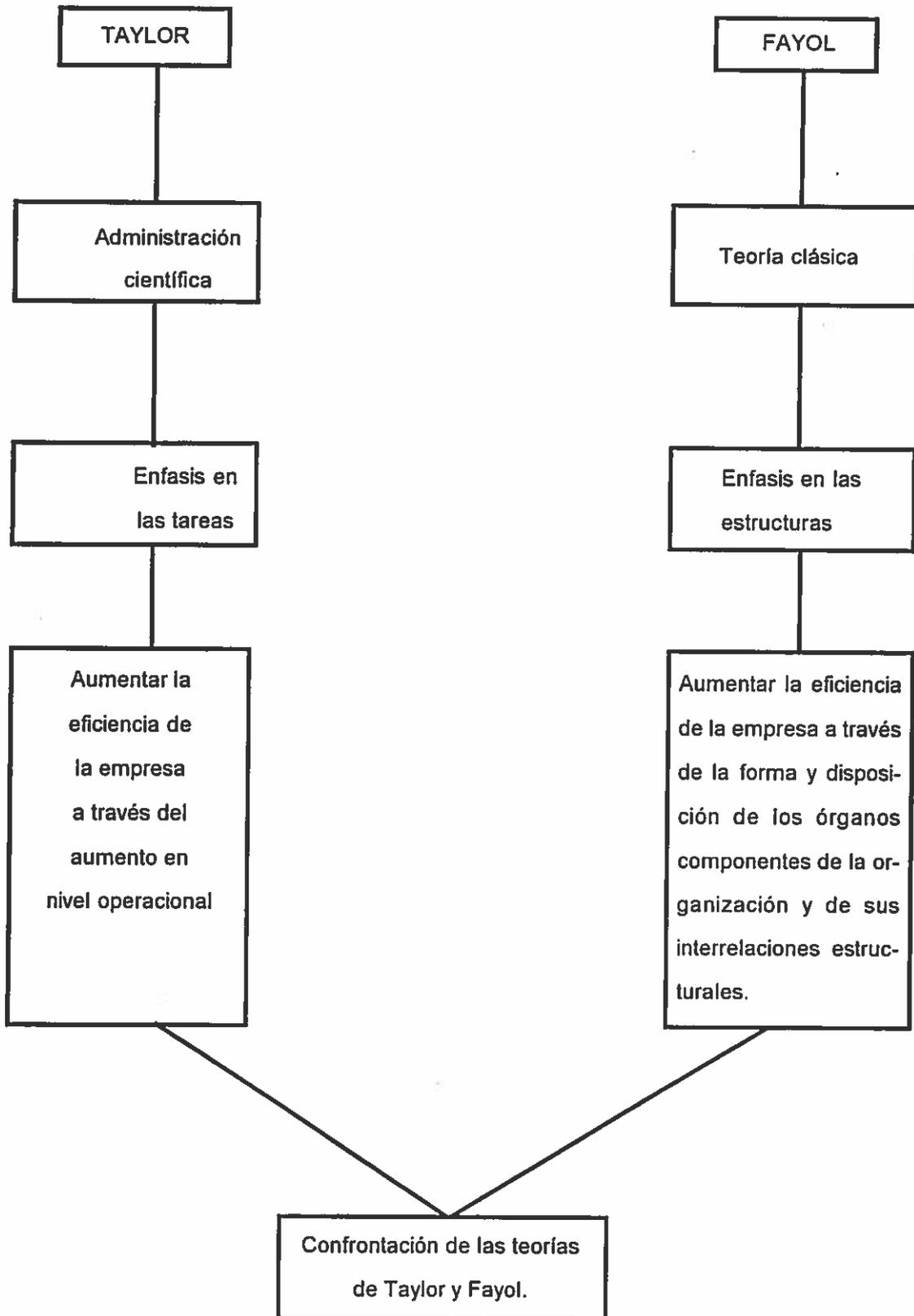
 3. Dirigir: Guiar y orientar el personal.
- Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

162366

Enfoque simplificado de la organización formal



EL ENFOQUE PRESCRIPTIVO Y NORMATIVO DE LA TEORIA CLASICA



ORIGENES DE LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS (4)

Los principales orígenes de la teoría de las relaciones humanas son las siguientes:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración, se convirtió en un movimiento típicamente norteamericano y dirigido hacia una democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas principalmente la psicología y la sociología y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey, indirectamente, también contribuyeron enormemente a su concepción.
4. Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo.

EXPERIENCIA DE HAWTHORNE

En 1927, el Consejo Nacional de investigación inició una experiencia en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne y cuya finalidad también era la de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios.

CONCLUSIONES DE LA EXPERIENCIA DE HANTHORNE

Entre las principales conclusiones nos permitimos bosquejar las siguientes:

- a) El nivel de producción es resultante de la integración social.

Es la capacidad social del trabajador la que establece su nivel de competencia y de eficiencia. Cuando más integrado socialmente esté el grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir.

- b) Comportamiento social de los empleados.

El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no reaccionan a la administración, a sus decisiones, a sus normas, recompensas y castigos como individuos aislados, sino como miembros de grupos sociales y cuyas actitudes son influenciadas por códigos de conducta grupales.

c) Las recompensas y sanciones sociales.

Las personas son motivadas principalmente por la necesidad de "reconocimiento", de "aprobación social" y de "participación" en las actividades de los grupos sociales donde conviven. De allí el concepto de hombre social. Influyen decisivamente la motivación y la felicidad del trabajador.

d) Grupos informales.

Con la teoría de las relaciones humanas se delineó el concepto de organización informal: la organización no sólo se compone de personas, es el propio conjunto de las personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

Sobre los aspectos informales de la organización: grupos informales, comportamiento social de los empleados creencias, actitud y expectativa etc.

e) Las relaciones humanas.

Relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos. Una comprensión de las relaciones humanas permite una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y saludablemente.

f) La importancia del contenido de cargo.

El contenido y la naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del trabajador. Trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes afectando negativamente las actitudes del trabajador y reduciendo su eficiencia.

g) Énfasis en los aspectos emocionales.

Los elementos emocionales, no planeados y aún irracionales del comportamiento humano, pasan a ser un aspecto especial por parte de casi todas las grandes figuras de la teoría de las relaciones humanas.

ORGANIZACIONES COMPLEJAS Y BUROCRACIAS (5)

El administrador escolar: El administrador dedica su vida profesional a las estrategias y técnicas para planear, coordinar y controlar los asuntos de las organizaciones. Su ambiente profesional es una organización, y, hasta cierto punto, este es el contexto en el que toma decisiones, ejerce su liderazgo y, en general, se "conduce" como administrador escolar. Obviamente, cuando más preparado se halle para comprender y analizar su entorno profesional la organización tanto más eficaz será su trabajo.

1. UNA SINTESIS MODERNA

Hemos pasado, en lo que va del siglo, por dos períodos identificables en los que han surgido ideas totalmente diferentes sobre lo que son las organizaciones y sobre como deben ser administradas. Los tres períodos son:

A. El período de la gerencia científica, que suscitó la llamada teoría clásica de la administración, desde 1910 a 1935.

B. El período de las relaciones humanas, entre 1935 y 1950, aproximadamente.

C. El período del enfoque conductual, desde 1950 hasta el presente.

La concepción de las relaciones humanas en la organización emana de cuatro hallazgos, atribuidos generalmente a Elton Mayo y su grupo.

- El "output" (producto) de un trabajador y, por tanto, el output de la organización está determinada por su capacidad social más que por la física.

- El dinero es sólo un motivador para trabajar en una organización: hay otras compensaciones, quizá más importantes, buscadas por el trabajador.

- Una división de trabajo altamente especializado no es el medio más adecuado para elevar al máximo la eficiencia de una organización.

- El trabajador reacciona individualmente ante la organización, su jerarquía, sus normas y su sistema de recompensas, no como individuo, sino como miembro de un grupo.

En la práctica, el movimiento de las relaciones humanas parece haber causado en el trabajo escolar un impacto mayor en los supervisores que en los administradores.

Echemos ahora una ojeada a algunos de estos conceptos nuevos sobre la organización, que comprenden una síntesis de la teoría clásica, la de las relaciones humanas y las últimas teorías conductuales.

2. LA ESCUELA: Una organización compleja

Una organización compleja se distingue por dos características peculiares. la estructura formal y la informal.

Primero y ante todo: la organización compleja tiene todo un "andamiaje" de roles" que comprende su estructura formal, la estructura de los roles permanece invariable, aunque haya cambios de personal.

En segundo lugar: el esquema organizativo señala también la autoridad de un rol sobre otro y delinea los límites de cada unidad administrativa, y en cada organización compleja entran por lo regular dos o más organizaciones informales.

En último término, para lograr que las organizaciones lleven a cabo su cometido, las personas que desempeñan los distintos roles (es decir, los titulares del rol) deben encontrarse cara a cara e interactuar: deben comunicarse entre sí, tomar decisiones, planear, etc. Esto requiere una interacción entre personas y no sólo entre roles.

Es una persona que busca la simpatía de los demás: necesita afiliarse a un grupo primario con otras personas además de su afiliación profesional con la organización formal.

Existen numerosas pruebas de que 1) la organización informal es esencial para el funcionamiento y administración de una organización, y de que 2) los grupos primarios de la organización informal tienen un gran poder.,

Iannaccone señala que los grupos primarios informales están ligados entre sí de dos maneras: 1) cuando un profesor es miembro de dos grupos primarios la unión de estos grupos entre sí, a través de él, se llama "articulación", y 2) cuando dos profesores, cada uno de los cuales es miembro de un grupo primario distinto, interactúan de modo regular y facilitan una unión entre dos grupos primarios, suele denominarse "puente".

3. LA ESCUELA: un sistema social.

Una escuela puede ser descrita como sistema abierto cuando se caracteriza por una relación de input-output con su entorno, diferenciándose así de un sistema cerrado. Además de esta relación de input-output con su entorno, el sistema abierto tiene otras características específicas, algunas de las cuales han sido descritas por Griffiths como sigue:

- A. Los sistemas abiertos tienden a mantenerse así mismos en situaciones estables.
- B. Los sistemas abiertos son autorregulables.
- C. Los sistemas abiertos ponen de manifiesto la equifinalidad.
- D. Los sistemas abiertos mantienen sus situaciones estables, en parte, a través de la interacción dinámica de los subsistemas que operan como procesos funcionales.
- E. Los sistemas abiertos mantienen también sus situaciones estables se parte mediante procesos de "feed back".

Tenemos así una imagen de un sistema social abierto, una escuela que existe en un entorno social

y físico más amplio, pero interactúa a sí mismo con el.

El entorno, según el significado que le damos, incluye los propios subsistemas de la escuela, al igual que sus varios suprasistemas incluida la comunidad.

Sin embargo hay una expectativa institucional sobre el rol de director, lo que debe hacer, las decisiones que deberá tomar, los actos públicos en que participará. Pero el titular del rol - la persona que de momento ocupa el rol organizativo del director - tiene todas las características distintivas de personalidad y necesidades de cualquier individuo. Según Getzels hay así dos dimensiones que son factores importantes para determinar la conducta organizacional: la dimensión personal y la dimensión organizacional.

Mirada de esta manera, cada conducta parece brotar simultáneamente de las dimensiones nomotéticas e ideográfica.

La teoría de los sistemas se revela hoy día prometedora para evaluar las organizaciones. Tradicionalmente, las organizaciones, incluyendo las escuelas, han sido evaluadas en términos de las metas que les han sido fijadas. Este tipo de evaluación suele ser descrito como el modelo de evaluación organizativa por metas y presupone que el éxito debería consistir en el logro completo o casi completo de las metas de organización.

En términos prácticos se evalúa por lo general a las organizaciones en base a dos dimensiones: realización (ganancias, coeficiente de productos, ventas, etc.), y factores humanos (actitudes, moral, motivación cohesión del grupo etc.)

El modelo sistemático de evaluar la eficiencia organizativa, más que tratar directamente de las metas, se ocupa de las relaciones que deben existir en la práctica para que la organización funcione.

4. LA ESCUELA, UNA BUROCRACIA

La burocracia es un sistema administrativo adaptado a las necesidades de las organizaciones grandes y complejas que tratan con un grupo numeroso grupo de clientes. Weber fue un sociólogo alemán

cuya carrera científica se desarrolló entre los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX. Weber descubrió la existencia de tres tipos de organizaciones:

A. La organización carismática, en la que había un solo líder a quien todos debían lealtad y sumisión.

B. La organización tradicional, tal como la de los cuerpos de oficiales "Junker" o los señoríos hereditarios de los grandes terratenientes, en lo que el derecho a ocupar puestos de dirección era heredado y transmitido de generación en generación.

C. Las burocracias, en las cuales la estructura de la organización se halla específicamente concebida para valerse al máximo de especialistas administrativos que poseen un alto grado de pericia o habilidad. Los puestos se crean sobre una base funcional, reclutando para desempeñarlos a técnicos competentes que llevan a cabo el trabajo requerido en tales puestos. Fue el quien, más que ningún otro, estudió la burocracia de su tiempo, tratando de identificar las características más aceptables sobre la materia:

- Áreas jurisdiccionales fijas y oficiales, dirigidas de ordinario por normas, planes, estatutos y reglamentos.

- Principios de jerarquía y niveles de autoridad graduada que aseguran un sistema, firmemente ordenado, de superordinación y subordinación en el que los que ocupan puestos superiores supervisan a los inferiores.

- Administración basada en reglamentos escritos.

- Administración dirigida por funcionarios preparados, con dedicación exclusiva a esa ocupación.

- Administración planificada según líneas generales de acción estables y abarcadoras.

Estas cinco características describen los elementos básicos de una burocracia ideal. Y aunque en la actualidad nos parezca extraño, la burocracia fue mirada en algún tiempo como una creación altamente útil y deseable.

Se ha criticado siempre mucho a la burocracia. Una lista típica de las quejas más serias contra ella podría incluir las siguientes:

- La burocracia alienta al conformismo exagerado, causando el "pensar en grupo".
- La burocracia va cambiando poco a poco la personalidad misma de los burócratas hasta tal punto que los convierte en "hombres de la organización" grises, incoloros, rutinarios.
- Las ideas innovadoras se marchitan por la distorsión y los aplazamientos que se derivan del hecho de que las líneas de comunicación se hallan sobre cargadas al tratar de transmitir las ideas a través de los canales jerárquicos de la organización.
- La burocracia no tiene en cuenta la existencia de las organizaciones informales incluyendo los grupos primarios a los que pertenecen los titulares de los roles.

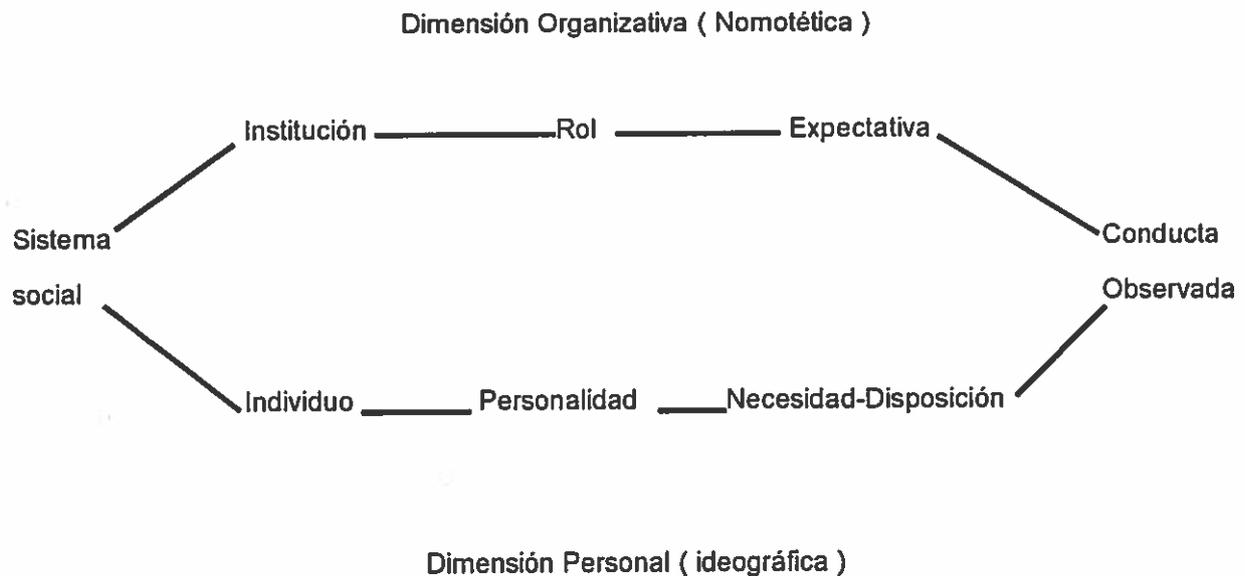
El segundo punto de vista es mucho más esperanzador: necesitamos las burocracias en nuestro mundo moderno. Cuando la burocracia funciona con regularidad nos ofrece cuatro ventajas que son cada vez más importantes a medida que transcurre el tiempo.

- La burocracia es eficaz. Proporciona servicios administrativos a un gran número de clientes sistemática y uniformemente. El personal -compuesto de especialistas desempeña su trabajo sin apenas pérdidas de tiempo ni de movimientos.
- La burocracia es predecible, ya que no oculta sus métodos y es constante en sus actuaciones. Las normas porque se guía están escritas y las funciones jerárquicas y su autoridad son claras.
- La burocracia es impersonal. Las reglas y procedimientos se aplican a base de criterios preestablecidos y, por tanto, de manera justa e imparcial.
- La burocracia es rápida. Se aplican imparcial y rápidamente reglas uniformes a la resolución de miles de casos. Los especialistas colaboran sin dilación alguna para resolver problemas importantes.

También es cierto que:

- Todas las burocracias no son igualmente eficaces; y
- Una determinada burocracia varía de tiempo en "su estado de salud" a través de los años.

MODELO GETZELS DE LA ORGANIZACION COMO SISTEMA SOCIAL



REPERCUSIONES DE LA TEORICA DE LAS RELACIONES HUMANAS (6)

El enfoque humanista de la administración ha desarrollado a su vez el desarrollo de la teoría de las relaciones humanas y así surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social:

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores.

El comportamiento en el trabajo -como el comportamiento en cualquier lugar- es una consecuencia de muchos factores motivacionales.

- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan, (organización informal)

- El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo.

- Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

1. LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACION HUMANA

Elton Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación, antagónica a la del homo economicus de los clásicos el hombre es motivado no por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales.

Con la teoría de las relaciones humanas se pasó a estudiar la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas.

TEORIA DE CAMPO DE LEWIN

En 1935 Kurt Lewin. Para explicar mejor la motivación del comportamiento elaboró la teoría de campo, que se basa en dos suposiciones fundamentales:

El comportamiento humano no depende solamente del pasado, o del futuro, sino del campo dinámico actual y presente. Ese campo dinámico es "El espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico".

A lo largo de su vida, el hombre pasa por tres niveles o estadios de motivación. Los tres niveles o estadios de motivación corresponden a las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización.

1) Necesidades fisiológicas.

Las principales necesidades fisiológicas son las de alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección contra los elementos y de seguridad física contra los peligros.

2) Necesidades psicológicas.

a) Necesidad de seguridad íntima: necesidad que lleva al individuo a su autodefensa, a la búsqueda de protección contra el peligro, la amenaza o a la privación potencial.

b) Necesidad de participación: necesidad de hacer parte, de tener contacto humano, de participar conjuntamente con otras personas de alguna cosa o iniciativa.

c) Necesidad de autoconfianza: necesidad resultante de la autoevaluación de cada individuo, la manera por la cual cada persona se ve y se evalúa, al autorrespeto y a la consideración que tiene para consigo mismo.

d) Necesidad de afecto: En la necesidad de dar y recibir amor y cariño.

La necesidad de autorrealización es la síntesis de las demás necesidades. Es el impulso de cada uno para realizar su propio potencial, de estar en continuo autodesarrollo en el sentido más elevado del término.

I. B. LA NATURALEZA DE LA MOTIVACION

Dessler lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades ". Kelly afirma que "tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta". Por su parte, Jones la ha definido como algo relacionado con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto".

Todas estas descripciones se asocian con:

1) lo que le confiere energía a la conducta humana.

- 2) la forma en que se dirige o encauza esta conducta y
- 3) la manera en que se puede sostener la conducta.

En realidad, la motivación es un proceso mucho más complejo, y se pueden mencionar cinco razones:

En primer lugar, la causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ver, sólo se puede inferir.

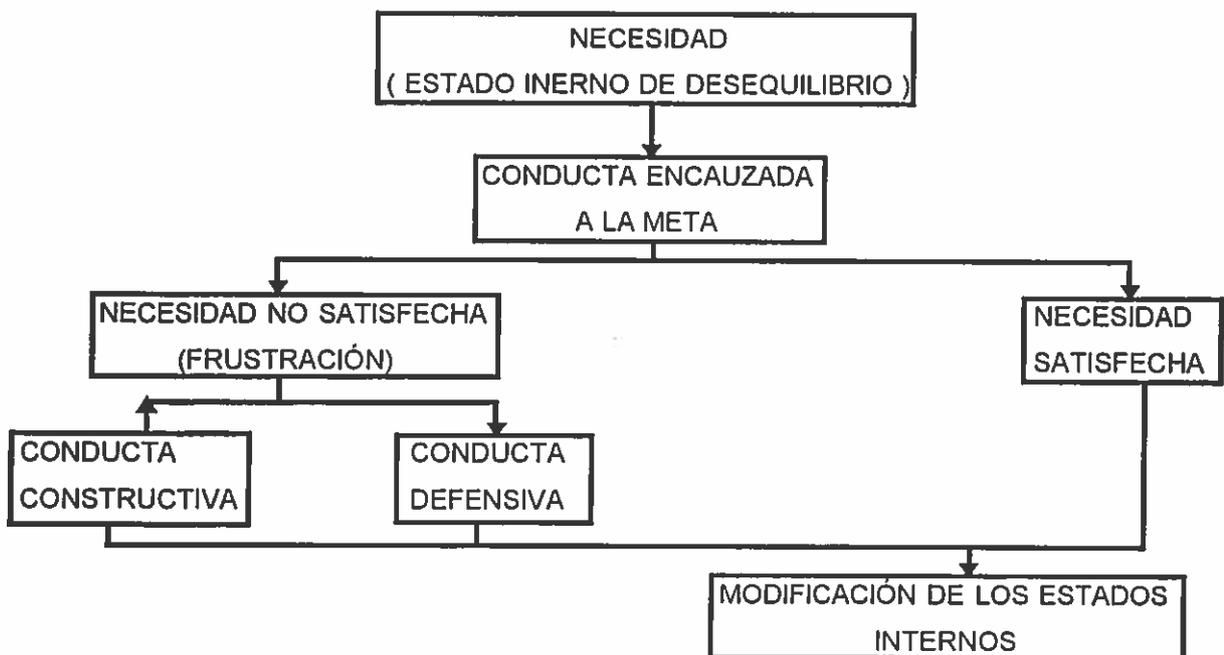
En segundo lugar, es muy difícil observar o medir la motivación con un alto grado de certidumbre o seguridad.

En tercer lugar, las personas satisfacen sus necesidades en muchas formas distintas.

En cuarto lugar, la satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad.

En quinto lugar, la conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad.

MODELO GENERALIZADO DEL PROCESO DE MOTIVACION BASICO



FORMAS DE CONDUCTA DEFENSIVA

Racionalización:	Buscar excusas por los fracasos.
Proyección:	culpar a otros o atribuirles los sentimientos propios.
Compensación:	sustituir con una meta alcanzable otra inalcanzable.
Regresión:	reversión a una conducta infantil.
Evasión:	ceder; alejarse psicológica o físicamente de una situación desagradable.
Regresión:	rechazar de la mente ideas o pensamientos.
Agresión:	tratar de dañar o perjudicar a alguien, o algo, como resultado de la frustración.

2. LIDERAZGO

Con la teoría de las relaciones humanas se pasó a constatar la enorme influencia del liderazgo informal sobre el comportamiento de las personas.

1) Concepto de liderazgo.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana; "Liderazgo 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 debe ser considerado en función de las relaciones que existen entre el concepto de liderazgo como una cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y de liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones).

Hersey y Blanchard resumen que "El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación.

3.2 TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO

Las teorías sobre el liderazgo pueden ser clasificadas en tres grandes grupos:

1) Teorías de rasgos de personalidad.

2) Teorías sobre estilos de liderazgo.

3) Teorías situacionales del liderazgo.

1) Teorías de los rasgos de personalidad:

Según estas teorías, el líder es aquel que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas.

A) Rasgos físicos; energía, apariencia y peso.

B) Rasgos intencionales: adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y autoconfianza.

C) Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.

D) Rasgos relacionados con la tarea: impulso de realización, persistencia e iniciativa.

2) Teoría sobre estilos de liderazgo.

Son las teorías que estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder.

A. Liderazgo autocrático.

B. Liderazgo liberal.

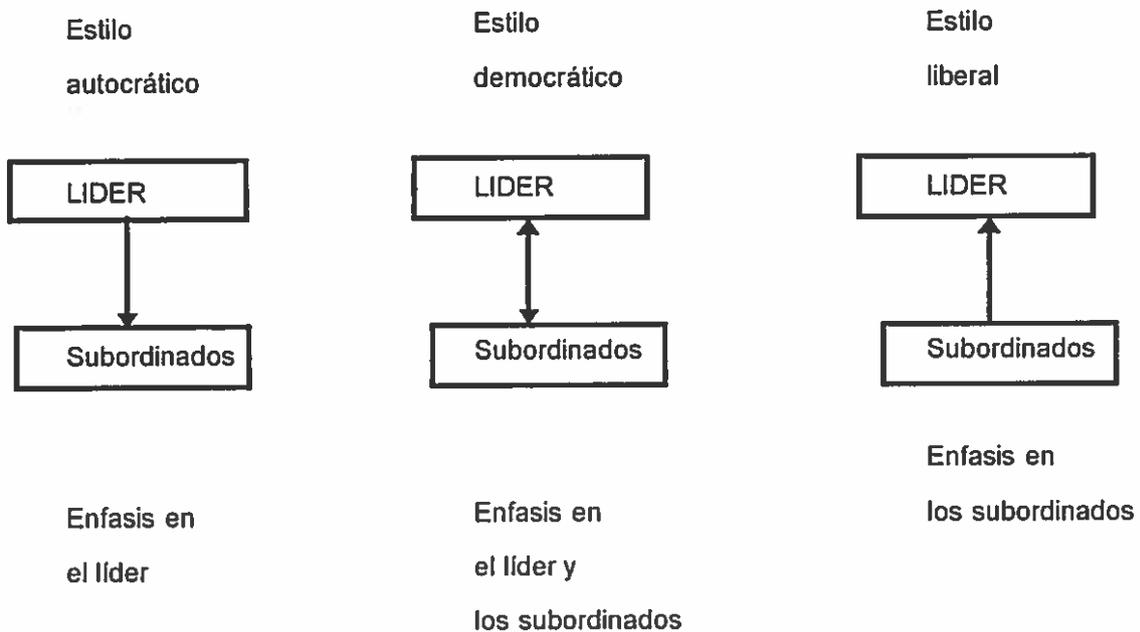
C. Liderazgo democrático.

- Bajo ciertas circunstancias, el liderazgo autocrático da resultados y funciona cuando faltan los procesos anárquicos y liberales.

- Bajo ciertas circunstancias, el liderazgo liberal da resultados y funciona cuando fallan los procesos autocráticos.

En la vida real, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo, de acuerdo con la situación, con las personas y con la tarea a ser ejecutada o llevada adelante.

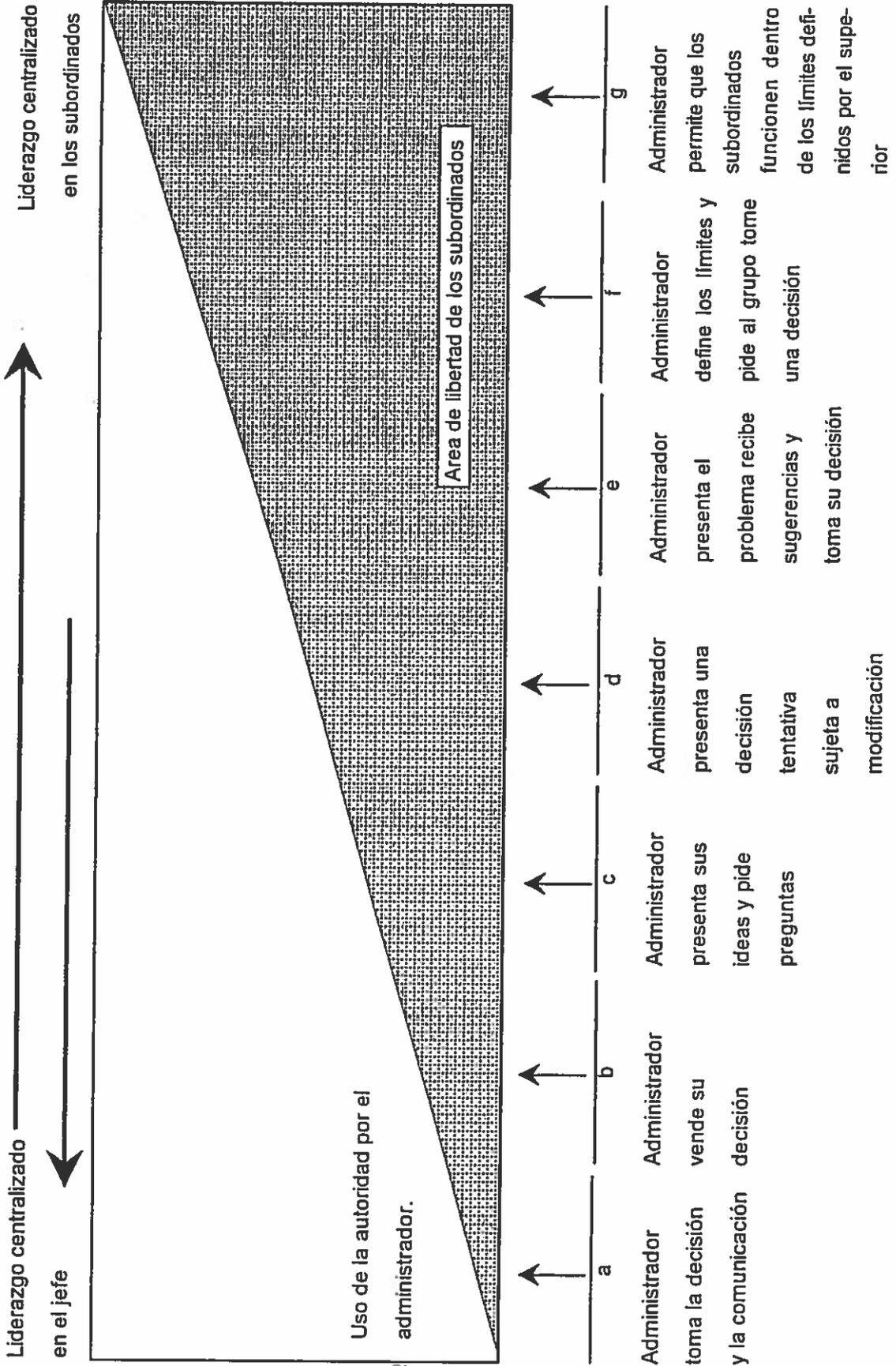
LOS DIFERENTES ENFASIS CONSECUCENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO



3) Teorías situacionales del liderazgo.

Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier situación. Así, el verdadero líder es aquél que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas bajo condiciones extremadamente variadas.

CONTINUO DE ESTANDARES DE LIDERAZGO



Para que el administrador escoja cuál estándar de liderazgo desarrollan en relación con sus subordinados, debe considerar y evaluar tres fuerzas, a saber.

A. Fuerzas en el administrador, como:

- Su sistema de valores y convicciones personales.
- Su confianza en los subordinados.
- Sus inclinaciones personales respecto de cómo ejercer liderazgo.
- Sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.

B. Fuerzas en los subordinados, como:

- Su necesidad de libertad o de orientación superior.
- Su disposición de asumir responsabilidad.
- Su seguridad en la incertidumbre.
- Su interés por el problema o por el trabajo.
- Su comprensión e identificación del problema.
- Sus conocimientos y experiencia para resolver el problema.
- Su expectativa de participación en las decisiones.

C. Fuerzas en la situación, como:

- Tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices.

- La eficiencia del grupo de subordinados.
- El problema a ser resuelto o la complejidad del trabajo.
- La prioridad del tiempo.

Del enfoque situacional, se puede inferir las siguientes proposiciones:

- Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es generalmente limitado y sujeto a controles por el jefe.
- Un líder puede asumir diferentes estándares de liderazgo para cada uno de sus subordinados.
- Para un mismo subordinado, el líder también puede asumir diferentes estándares de liderazgo.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL, CONFLICTO Y CAMBIO (7)

1A. Búsqueda del cambio

En la mayoría de los casos, la administración tratará de usar una estrategia de cambio con participación. Este método abarca un proceso de cambio de tres fases.

Proceso de cambio:

Es necesario pasar por tres etapas para lograr que la gente cambie sus actividades o hábitos de trabajo:

1. descongelamiento de los hábitos antiguos.
2. introducción de nuevas conductas y

3. el recongelamiento del nuevo equilibrio.

Resistencia al cambio:

1. El informe antiguo es más sencillo de llenar porque se dispone fácilmente de los datos necesarios.

2. El informe antiguo requiere muy poco tiempo de reflexión.

3. La dirección nunca ha utilizado este informe en el pasado para fines de control.

4. El nuevo informe es muy amplio y requiere más tiempo para llenarlo.

Presiones para el cambio:

1. Es necesario agilizar los esqueletos de informe de la organización.

2. Se está perdiendo el control organizacional.

3. Si se considera necesario llenar un informe, ¿por qué no hacer que sea realmente significativo?

4. El nuevo informe será analizado por el personal y se empleará para emitir recomendaciones a cada jefe que lo haya llenado.

Proposiciones para el cambio.

1. Sea cual sea el enfoque inicial, cualquier esfuerzo que requiera un cambio en la conducta individual debe incluir los medios necesarios para asegurar que dicho cambio se produzca en realidad.

2. El cambio organizacional tenderá a lograr un mayor éxito cuando las personas clave de la administración inicien y apoyen tal cambio.

3. El cambio organizacional se consigue mejor cuando las personas que se verán afectadas por el

mismo se incorporan al proceso tan pronto como sea posible.

4. Es poco probable que una técnica que sólo se aplica una vez genere un cambio duradero y positivo.

5. Si se desean conservar los resultados, la organización debe contar con personal bien informado y motivado.

6. Ninguna técnica de cambio por sí sola es óptima para resolver todos los problemas organizacionales.

1B COMO SOLUCIONAR LAS DIFERENCIAS (8)

La mejor solución para un departamento, o para un grupo, no siempre es también la mejor para los demás. Si esta situación se maneja apropiadamente a veces es posible obtener soluciones creativas de estas diferencias. La habilidad para solucionar las diferencias es una cualidad importante de los administradores de proyectos afortunados.

¶

Las diferencias pueden resolverse a mi manera, a su manera, a nuestra manera. Como resultado de ello, tenemos cuatro estrategias, para solucionar las diferencias.

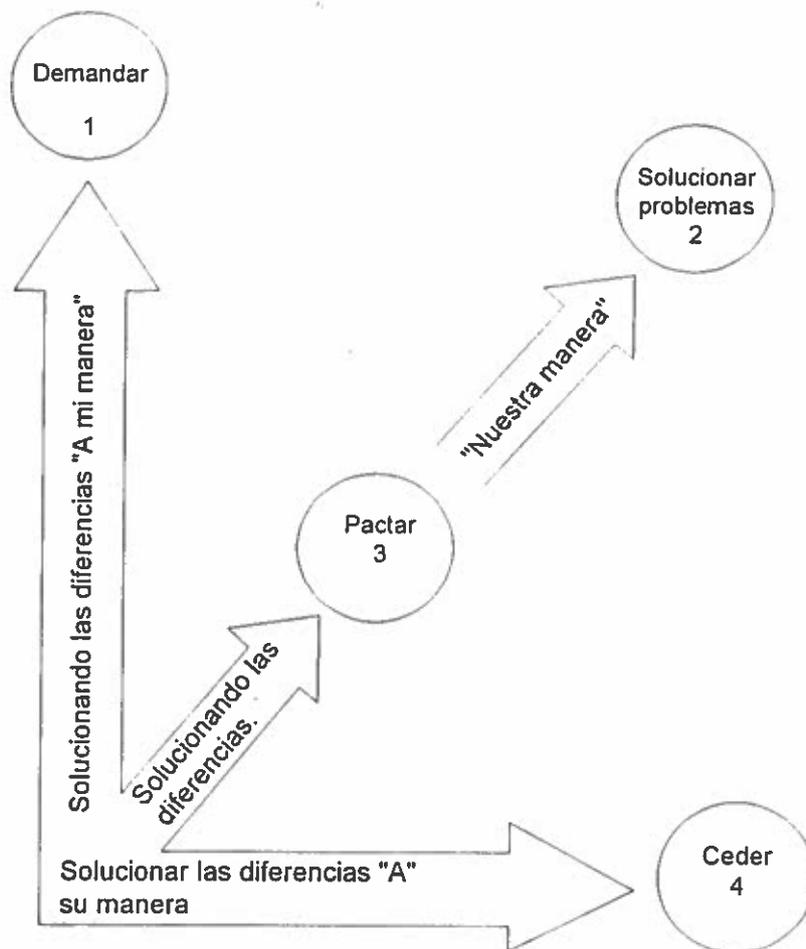
1.- Demandando

2.- Solucionando

3.- Pactando

4.- Cediendo

MODELO PARA SOLUCIONAR LAS DIFERENCIAS



1C. DIEZ PAUTAS A SEGUIR PARA UNA NEGOCIACION EFECTIVA

1. Prepárese: ¡ Haga su tarea ! ; Sepa que resultado desea conseguir y por qué !. Trate de saber qué resultados espera la otra parte. Evite negociar si no se encuentra preparado; pida que le den tiempo para ello. Como parte de su preparación, piense qué podría hacer si no se pueden poner de acuerdo. Su poder en la negociación aumenta si usted presenta alternativas atractivas, mientras mayor sea su flexibilidad, más fuerte será su posición para negociar.

2. Reduzca las diferencias entre las ideas: A veces la forma en que usted ve las cosas es muy diferente de cómo la otra parte las ve. Nunca de por sentado que usted conoce el punto de vista de la otra persona: haga preguntas para obtener un mejor entendimiento y expréselo con sus propias palabras para que la otra parte lo confirme o lo corrija.

3. Escuche: Escuchar con cuidado y atención es imperativo para lograr una negociación efectiva. Deje que la otra parte tenga igual oportunidad de expresión. (Si usted está hablando más de 50 % del tiempo, no está escuchando lo suficiente). En el proceso, respete el silencio. A veces las personas necesitan reflexionar sobre sus propias ideas, antes de seguir adelante. ¡No trate de romper este silencio con su conversación!

4. Tome notas: Usted necesita saber dónde se encuentra, que acuerdos se han tomado, qué queda por solucionar. ¡No confíe en su memoria! Tome notas y después haga un resumen de sus acuerdos en forma de memorándum.

5. Sea creativo: Las conclusiones y críticas antes de tiempo impiden las ideas creativas. Esté dispuesto a dedicar algún tiempo para explorar algunas maneras diferentes o poco habituales para resolver sus problemas. Durante este tiempo, no permita que se critiquen las ideas que se ofrecen.

Todas las negociaciones pueden beneficiarse con las ideas creativas dadas libremente y sin prejuicios.

6. Ayude a la otra parte: Los buenos negociadores comprenden que el problema de la otra parte también es su propio problema. Póngase en la posición de la otra persona y trate de hallar una solución que cubra las necesidades de todos; después de todo, ningún acuerdo podrá durar si ambas partes no lo respaldan.

7. Haga intercambios: Evite dar sin recibir algo a cambio; por lo menos obtenga una muestra de buena fe o una promesa de pago. El principio básico a seguir es cambiar algo que sea de poco valor para su contraparte, por algo que tenga valor para usted, pero no para la parte contraria.

8. Discúlpese a tiempo: Una disculpa es la manera más rápida y segura de reducir los sentimientos negativos. No es preciso que sea una disculpa personal; una disculpa por la situación en que se encuentra resulta también efectiva.

Tampoco contribuya a las hostilidades haciendo observaciones hostiles. La hostilidad aparta la conversación de las cuestiones importantes y la convierte en una defensa personal, cuyo propósito es

destruir a su contrario.

9. Evite los ultimátum requiere que la otra parte se entregue o pelee, y ninguna de las dos cosas contribuirá a una cooperación futura. Evite también que la otra parte tenga que pelear. Ello sucede cuando usted le da solamente dos alternativas, ninguna de las cuales es deseable para la otra persona.

10. Fije plazos realistas: Muchas negociaciones continúan durante un tiempo demasiado largo por no existir un plazo para terminarlas. El plazo requiere que ambas partes sean económicas en el uso de tiempo. Esto le permite preguntarse el valor de ciertas conversaciones y alienta a ambas partes a tomar en consideración las concesiones e intercambios para poder cumplir el plazo dado.

LA PLANEACION Y LA EVALUACION PARA LA CALIDAD (9)

Nos hemos referido en múltiples ocasiones a la necesidad de planear de monitorear y de evaluar, ampliaremos estos tres aspectos de la siguiente manera:

1) El reconocimiento del problema.

1.1 La idea se convierte en plan.

1.2 El plan se pone en práctica y se monitorea.

2) Los resultados se evalúan.

3) Se cierra un ciclo y comienza otro.

1) El reconocimiento del problema.

Comienza con el reconocimiento de la existencia de un problema. Este problema puede ser de dos tipos, o de la combinación de los dos:

- Una preocupación por los resultados deficientes que la escuela está produciendo, o

- Una preocupación por los procesos deficientes que la escuela está desarrollando. Como es obvio, ambos están vinculados.

El reconocimiento de un problema puede, a su vez, proceder de varias fuentes:

- De las quejas que la escuela recibe por parte de sus beneficiarios: los padres de familia, alumnos y la comunidad.

- Puede proceder también de las críticas emanadas del propio personal que labora en la escuela.

- O puede proceder la dirección, propiciado por el convencimiento de que las cosas pueden ser mejores.

Las quejas y las críticas, que no vienen del director, tienen que pasar a convertirse en una preocupación central del director. Una vez que reconozca el problema, debe convencerse de que las cosas pueden ser mejores y de ese convencimiento debe emanar una idea capaz de ser convertida en plan. Por eso la planificación es un aspecto importantísimo en los proceso de mejoramiento de la calidad.

1.1. La idea se convierte en plan.

Para que una idea se convierta en plan, como ya lo hemos indicado, es necesario conocer bien el problema, sus causas, y sus posibles soluciones. Hablaremos ahora de las características del plan.

A. El plan debe elaborarse en equipo.

Las personas que conducen los procesos escolares son los responsables, esto implica que el director convoque, logre convencer, entusiasme y comprometa al equipo de docente en el inicio de una empresa colectiva.

B. El plan debe comenzar por estabilizar los procesos, o por definir la estabilidad existente. Sólo así se podrá saber si hay personas que se encuentran fuera del sistema, por abajo o por arriba de sus niveles de calidad y de logro. Si es así, es necesario:

- Precisar las normas mínimas.

- Proporcionar los elementos para que todo el personal pueda cumplir estas normas mínimas.

- Establecer entre todos, sanciones claras para el cumplimiento de las normas mínimas.

C. Diseñar los resultados deseados.

Definir los resultados de aprendizaje que esperamos alcanzar con nuestros egresados y con quienes terminan cada uno de los grados de la escuela o bien, cada una de las materias en los grados, fijando metas realistas.

D. El plan debe privilegiar los procesos de prevención del problema.

Generalmente, un problema como el de deficientes logros de aprendizajes no tiene una sola causa, sino varias. Ha de darse a la tarea de priorizar esas causas, de manera que el plan pueda proponerse atacarlas. Sólo atacando las causas se previenen los problemas. Y sólo previniéndolos se resuelven de raíz. Por eso debemos participar en la elaboración de este plan preventivo, porque a todos nos va a tocar ejecutarlo.

E. El plan debe privilegiar la disminución de las variaciones por encima de la elevación del promedio. El ejemplo de una fábrica es sin duda chocante, pero muy claro. Lo que pretende una fábrica es producir con la menor variación posible, logrando un estándar de calidad parejo en todos sus artículos. Si, logra este estándar de calidad, poniendo las condiciones para asegurar que este nuevo estándar también se consiga en forma pareja.

Lograr disminuir las variaciones es asimismo un asunto de los procesos. También en ello estamos todos involucrados, y nuestra participación en el diseño del plan es esencial.

F. El plan requiere programas más precisos.

Es aquí donde intervienen pequeños equipos de trabajo, o lo que se ha denominado "círculos de

calidad". Se trata de repetir, en menor escala, el proceso anterior, en aquellos aspectos específicos que involucran de manera especial a ciertos miembros de la planta de personal, de los alumnos o de los padres de familia.

1.2. El plan se pone en práctica y se monitorea.

Las prácticas se refieren a los procesos, y actúan, en última instancia sobre las relaciones.

Puesto que en este plan pretende modificar procesos, es necesario que las prácticas consideradas necesarias para modificarlos se revisen en forma permanente por parte del propio equipo que las definió. A esta revisión continúa se le llama monitoreo, a diferencia de la evaluación, que revisa los resultados.

El monitoreo se refiere a la actuación de las personas en sus prácticas cotidianas. Por eso el monitoreo también es trabajo grupal. Para monitorear requerimos criterios de naturaleza cualitativa. Se refieren a los esfuerzos de las personas, a sus actitudes, a su constancia, a su capacidad de crítica y autocrítica, a su creatividad para hacer sugerencias en cuanto a enfrentar obstáculos no previstos.

Ahora bien, en un proceso de monitoreo, y en relación con el plan global, es sumamente importante no perder de vista el objetivo último, la satisfacción de las necesidades del beneficiario de nuestra acción educativa. Esto significa que, a lo largo de todo el proceso, es esencial fortalecer el diálogo con nuestros beneficiarios: los alumnos, los padres de familia, las escuelas que reciben a nuestros egresados, la comunidad en su conjunto. El rol del director aquí es esencial, pero el diálogo con los beneficiarios es función de todos.

Estimular la comunicación y socializarla es una de las importantes responsabilidades del director.

2. Los resultados se evalúan.

El proceso se monitorea. Los resultados se evalúan. Evaluamos cuando ha transcurrido el tiempo después de haber logrado modificar nuestras prácticas. En este caso, lo que evaluamos es la forma en que se distribuye el aprendizaje logrado. Esto significa, medir, de alguna manera comparable con los datos que teníamos al inicio del proceso el aprendizaje de nuestros alumnos. La evaluación sin monitoreo no

permite mejorar la calidad. Se trata en la evaluación, de verificar los resultados mismos.

Así, examinamos la calidad para ver como está operando el proceso. La evaluación verifica si los procesos modificados contribuyeron o no al logro de mejores resultados.

3. Se cierra un ciclo y comienza otro.

Una vez demostrado que los procesos desencadenados en efecto han tenido los resultados esperados, es necesario estandarizar estos procesos. Al director le corresponde revisar las normas, directivas y reglamentos, de forma, tal que lo que se hizo quede plasmado en nuevas reglas del juego y de comportamiento escolares. Esto permitirá que, como equipo, vigilemos que estas normas se cumplan. Pero con ello sólo estamos listos para iniciar un nuevo proceso de mejoramiento en el que el ciclo anterior se repite, pero a partir de un nuevo nivel de desempeño y con procesos mejorados.

De esta forma, estaremos aplicando el ciclo P H R A de la calidad total: planificar - hacer - revisar - actuar.

El ciclo P H R A.

PLANIFICAR, significa hacer planes de mejoramiento en las prácticas actuales a partir de datos sólidos.

HACER, significa la planificación del plan.

REVISAR, significa ver si se ha producido la mejoría deseada.

ACTUAR, significa prevenir la recurrencia o institucionalizar el mejoramiento como una nueva práctica para mejorarse (Massaaki Imai. Kaizenn: La clave de la ventaja competitiva japonesa. México: Compañía Editorial Continental, 1989).

REFLEXION A PARTIR DE LOS REFERENTES TEORICOS

El conocimiento de los conceptos adquiridos en el análisis de la problemática del Director de escuela primaria como el elemento clave en el proceso educativo, me ha permitido corregir, ampliar y reformar mi criterio, obteniendo un panorama más amplio, se ha transformando la simple especulación por una realidad más concreta. Y además han permitido ubicarme y descubrir que las problemáticas existentes presentadas inicialmente en el borrador de este trabajo, se han modificado gracias a los conceptos más completos de Administración, las Relaciones Humanas, vistas no sólo un modismo; sino como una teoría científica acerca del comportamiento humano en grupos organizados. Asimismo, me ha permitido analizar las Organizaciones Complejas y Burocracias en cuanto a aportar y sistematizar conceptos evitando el empirismo.

También me ha permitido visualizar que el rezago conceptual ha sido uno de los mayores problemas que sufre el Director, pues al no actualizarse en los conceptos administrativos de acuerdo al momento histórico que se está viviendo, su marco teórico pierde validez, incidiendo negativamente en la Calidad de la Educación.

En sí la Sociología me ha permitido observar y explicar que no es fácil reestructurar o modificar lo que ya se ha establecido por décadas, aún en el caso de que esto signifique errores o prácticas inadecuadas; a pesar de lo cual nunca he dejado de luchar porque mi participación en la práctica educativa sea portadora y significativa.

Los conceptos y resultados de esta investigación han retroalimentado en mí una actitud de mayor compromiso en el desempeño de mi función y en mi Rol como agente de cambio propio y en mis áreas de influencia.

NOTAS

- (1) CIPRIANO FLORES "La división del trabajo y la administración capitalista del trabajo". Es. Fontamora 5, Méx., 1986 p.p.29-43
- (2) IDALBERTO CHIAVENATO. "Administración científica": Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. MacGraw Hill, México, 1989 p.p. 41-58
- (3) Ibid P.P. 78-98
- (4) Ibid p.p. 107-120
- (5) ROBERT OWENS "Organizaciones complejas y burocracias en La escuela como Organización: tipos de conducta y práctica organizativa". Ed. Santillana, México, 1992 p.p. 79-106
- (6) Op. Cit, p.p. 128-159
- (7) RICHARD M. HODGETTS Y STEVEN A ITMAN "Ambiente organizacional, conflicto y cambio": Comportamiento en las Organizaciones. Ed. MacGraw Hill, México, 1989, p.p. 375-394
- (8) MARION E. HAYNES. Administración de Proyectos 3. Méx. p.p. 66-69
- (9) SILVIA SCHMELKES. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México, Secretaría de Educación Pública, biblioteca para la actualización del maestro 1995 p.p. 89-99

CAPITULO III

PROBLEMATICA DETECTADA EN LA EXPERIENCIA PROFESIONAL QUE CONDUCE ELABORAR PROPUESTAS

"El Director del plantel de Educación Primaria habrá de significarse por un desempeño eficaz y eficiente como Asesor Técnico, Líder de la Comunidad Educativa y Administrador del plantel escolar" (1)

En el párrafo anterior podemos observar que en unos cuantos renglones se manifiesta la meta que el Sistema Educativo se ha planteado en relación al personal directivo de sus planteles escolares, en el entendido que el logro de esta meta habrá de incidir decisivamente en la calidad de la prestación del Servicio Educativo.

Considerando que el logro de una generación de Directivos de Calidad de Plantel de Educación Primaria es una responsabilidad compartida entre el propio sistema y los profesionistas que han sido convocados para enfrentar esta tarea, es importante señalar que:

La mayoría de los Directores de Plantel de Educación Primaria que laboran en el V Sector de la Subdirección de Educación Primaria en Ciudad Nezahualcóyotl no han logrado desempeñar sus funciones como Asesores Técnicos, Líderes de la Comunidad Educativa y Administradores de los Planteles Escolares a su cargo con la eficacia y eficiencia esperada por el Sistema y la comunidad a la que sirven.

Entender y atender una situación tan grave como la manifestada requiere abordar con juicio crítico y propositivo al menos las siguientes pautas de análisis:

- 1) Desconocimiento del momento histórico social en el cual se encuentra ubicado el director del plantel de Educación Primaria en sus relaciones con el Sistema y la comunidad educativa.
- 2) La utilización de prácticas empíricas o intuitivas en el desempeño de las funciones de Directivo debido a la ausencia de formación específica como introducción al puesto.
- 3) Falta de conocimiento sistematizado y actualizado sobre teoría de la Administración Moderna.

- 4) Los cursos de actualización para directivos de escuela no han logrado su objetivo principal: Mejorar el desempeño de la práctica educativa de los Directores del plantel escolar.
- 5) A más de 10 años de haberse implantando el Proyecto Estratégico 05 "Fortalecimiento de la Capacidad técnico administrativa de los directivos escolares" éste no ha sido evaluado a nivel institucional, sin embargo puedo afirmar que no se ha logrado tener una generación de directivos de calidad en los términos planteados por el propio Proyecto.
- 6) No se ha logrado que el Directivo vislumbre su función real como administrador del servicio educativo, sólo se conoce un valor restringido de este concepto, el cual es rechazado por el Director ya que lo siente despectivo. Lo "administrativo" se conoce como burocrático, inútil, complementario, carga pesadosa y en consecuencia existe apatía y desvaloración de su imagen.
- 7) Los maestros que han sido convocados como directores del plantel de Educación Primaria no han respondido a este compromiso con actitudes positivas de responsabilidad y superación, a pesar de la distinción que significa el ser promovido a una función directiva.

(1) S.E.P. Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. Proyecto estratégico 05 "Fortalecimiento de la capacidad Técnico Administrativa de los Directivos Escolares" México. 1986 .P. 9

ALGUNAS PROPUESTAS PARA ENRIQUECER LA EXPERIENCIA.

Para contribuir a elevar la calidad de la educación, es necesario concentrar y sumar esfuerzos de cada uno de los elementos que integra el sistema Educativo. Principalmente el Directivo que tiene que asumir su responsabilidad de un excelente prestador de servicios. Considerando que no siempre ha recibido una formación específica para el desempeño de su puesto y las acciones hasta ahora realizadas al respecto no son de carácter sistemático, ni continuo, es necesario aprovechar y orientar, los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos existentes en la capacitación. Por otra parte impulsar la actualización de Directivos en servicio para la realización de sus funciones para convertirse en verdaderos agentes de transformación de sí mismos y su entorno y para ésto no basta emitir Manuales de Operación que apenas se significan como paliativos mínimos.

Además es necesario ampliar y estimular una actividad positiva y responsable por medio del conocimiento del concepto "Hombre Social" en la corriente Humanista de Administración". Propiciar el aprender profunda y ampliamente sobre la Teoría Moderna de la Administración y comprender así el momento histórico-social en el que nos encontramos para actuar responsablemente en el ámbito de influencia. Complementar la información sobre Administración con su correlativo natural: La teoría de Relaciones Humanas, resaltando el valor adecuado a la motivación, conducta, liderazgo, dinámica de grupos etc.

Reconocer el plantel de educación primaria además de comunidad educativa, como institución social y burocracia, facetas en las cuales habremos de rescatar sus mejores posibilidades, lograr el mejor funcionamiento del plantel en beneficio de los usuarios de este servicio.

Concientizar el directivo que no basta realizar sus funciones en base a un liderazgo carismático, o basado en sus experiencias, es necesario superar prácticas empíricas, intuitivas y poco organizadas en su desempeño para lograr mejores resultados.

El sistema debe revertir la tendencia negativa burocrática de su funcionamiento y coadyuvar de esta forma reducir la carga problemática del directivo.

Renovar la relación del Directivo con el Sistema en términos de mayor compromiso y responsabi-

lidad para ambos, pues si bien es cierto que el Sistema tiene la obligación de preparar Directivos de calidad, estos deben de participar activa y propositivamente en la evolución de esta burocracia.

Principalmente considero que para facilitar el quehacer educativo a los Directivos de las futuras generaciones es indispensable dar preparación previa a la función administrativa que realizarán.

Si bien es cierto que hemos considerado solo a los Directivos en servicio, es menester también proponer y preveer que los futuros Directivos obtengan su promoción en base a un desempeño de calidad en el puesto anterior y aprobar exámenes de oposición adecuados al perfil de sus nuevas responsabilidades.

ANEXOS

SUBDIRECCION DE EDUCACION PRIMARIA EN NEZAHUALCOYOTL
PROGRAMA DE ACTUALIZACION DEL MAESTRO, DIRECTIVOS

LUNES 23	MARTES 24	MIERCOLES 25	JUEVES 26	VIERNES 27
SESION 1 TEMA: LA ORGANIZACION ESCOLAR.	SESION 3 EVALUACION DEL TRABAJO EN LA ESCUELA	SESION 5 HACIA UN PROYECTO ESCOLAR	SESION 7, 8 HACIA UN PROYECTO ESCOLAR	SESION 10 EVALUACION
RECESO				
SESION 2 TEMA: LA SITUACION ACTUAL DE LA ESCUELA	SESION 4 DIAGNOSTICO INICIAL DE LA ESCUELA	SESION 6 HACIA UN PROYECTO ESCOLAR	SESION 9 LA MODERNIZACION EDUCATIVA EN MARCHA	SESION PLENARIA
COSAS QUE NOS DESTRUIRAN:				

La política sin principios, el placer sin conciencia, la riqueza sin trabajo, la sabiduría sin carácter, los negocios sin moral, la ciencia sin humanidad

MAHATMA GHANDI.

INTRODUCCION

Anexo 2

PROPOSITO. Ubicar al participante en el trabajo a desarrollar en el presente curso-taller.

ACTIVIDADES:

Bienvenida, presentación del Coordinador.

Presentación de los propósitos generales (láminas).

Presentación de los asistentes, dinámica: "Yo me llamo..."

Distribución del "Cuaderno de Trabajo para Directivos".

Lectura grupal de la pág. 5 "Presentación", comentarios.

Lectura comentada de la pág. 6 "Introducción y propósitos".

Comentarios del Coordinador abarcando los distintos aspectos de la Dinámica de Trabajo:

Características básicas de un Curso-Taller:

Papel de los participantes, Trabajo individual, trabajo colectivo, tareas, relatorías, moderadores, conclusiones y evaluación.

DIRECTIVOS PRIMARIA

***CUADERNO PARA EL MAESTRO
1993***

Programa de Actualización del Maestro

PRESENTACION

Este curso forma parte del *Programa Nacional para la Actualización del Maestro* y constituye una de las primeras de las acciones destinadas a los directivos de Educación Primaria. Su punto de partida es la convicción de que la transformación educativa se realizará en cada una de las escuelas del país sólo si se cuenta con el compromiso y el interés de los profesores, los directores de escuela y los supervisores de zona.

La intención del curso es proporcionar a los directores y supervisores información y sugerencias para analizar la situación actual de la escuela o zona escolar en las que laboran y sobre el papel que han desempeñado en la misma, así como estimular el desarrollo de la *actitud profesional* necesaria para iniciar acciones concretas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación que se ofrece en cada una de las escuelas del país.

Asimismo se pretende que los directivos conozcan y analicen el nuevo *Plan de Estudios para la Educación Primaria*, su enfoque, las prioridades que establece y su calendario de aplicación, con el propósito de que cuenten con los elementos necesarios para encabezar el trabajo en cada escuela.

Tanto por sus contenidos como por las estrategias de trabajo que se proponen para su desarrollo, el curso es una invitación a fortalecer, renovar o, en su caso, asumir la función de dirigentes del proceso educativo en las escuelas o zonas escolares.

Tomando en cuenta que cada uno tiene su propia valoración acerca del quehacer escolar y que esta diversidad es útil en la búsqueda de soluciones, conviene aclarar que no se pretende unificar criterios sino discutir y reflexionar para establecer acuerdos sobre algunas ideas y mecanismos de trabajo para llevarlos a la práctica. En particular, a partir del análisis y la reflexión individual y colectiva, se presentan algunas sugerencias para elaborar un **proyecto escolar** para el ciclo 1993-1994.

El logro de los propósitos del curso dependerá del interés, el compromiso y la honestidad con los que se aborde el estudio de los documentos y el análisis de la función que se ha desempeñado como directivo de educación primaria.

INTRODUCCION

El sistema educativo nacional está siendo objeto de importantes transformaciones, cuyos propósitos son asegurar la atención de toda la población en edad escolar y mejorar la calidad de la educación.

Muchos de los obstáculos que se enfrentan para lograr estos propósitos se ubican en factores de orden social, pero gran parte de ellos se derivan de la organización y la cultura establecidas en cada centro escolar. El mejoramiento de la calidad de la educación demanda la modificación de los hábitos, las rutinas y las tradiciones establecidas en cada escuela y para ello se requiere partir del trabajo y de la experiencia de quienes laboran en la escuela.

Los directores y supervisores son actores de primera importancia en el trabajo de cada escuela: lo que se hace o deja de hacerse, las prioridades que se establecen en el trabajo diario, las formas de relación que imperan entre los maestros y entre éstos y los padres de familia o los alumnos depende, muchas veces, de las actitudes y de la capacidad académica y organizativa de los directivos.

Por las razones anteriores el apoyo a la labor de los directivos, la revisión del papel que han desempeñado en cada centro escolar y la reorientación de sus funciones es una de las prioridades del *Programa de Actualización del Maestro*.

PROPOSITOS DEL CURSO

a) Analizar la situación actual de la escuela y zona escolar en la que laboran los participantes en el curso, sus logros y los principales problemas que enfrentan e identificar el papel que cada uno de los directores y supervisores ha desempeñado en la misma.

b) Distinguir los factores derivados de la organización, cultura escolares que afectan la calidad de los procesos:

- La situación actual de la escuela en los aspectos académicos y administrativos.

-Los resultados educativos de la escuela. Los conocimientos, habilidades y valores que logran desarrollar los alumnos de cada escuela.

* La planificación y realización de los procesos de enseñanza.

* Las prioridades establecidas en el trabajo diario.

- La cultura escolar:

* El uso del tiempo escolar. La distribución del tiempo como factor indicativo de las prioridades del trabajo escolar:

- Tareas administrativas.

- Mantenimiento del orden y la disciplina.

- Preparación y realización de actividades sociales.

- Cooperativa escolar

- Enseñanza

* El ambiente en la escuela: formas de cooperación, conflictos, grupos, formas de ejercicio de la autoridad.

* Las relaciones entre los integrantes de la escuela y de éstos con los padres de familia y la comunidad.

d) El papel del supervisor y del director: Funciones formales y funciones realmente desempeñadas. Enseñanza y aprendizaje y establecer medidas concretas para superarlos.

e) Orientar a los directivos para que estimulen y propicien al trabajo en equipo y el establecimiento de un ambiente de compromiso, cooperación y desarrollo profesional, que contribuya al mejoramiento de la práctica escolar cotidiana.

d) Diseñar una propuesta de proyecto escolar propio acorde con las necesidades particulares de la escuela en la que se labora.

f) Analizar el nuevo *Plan de Estudios para la Educación Primaria*, su enfoque, prioridades y calendario de aplicación, así como establecer medidas para alcanzar los objetivos que plantea.

Para avanzar en la consecución de estos propósitos, este curso parte del análisis de la experiencia individual y colectiva y de la revisión de la situación actual de las escuelas. Asimismo, aporta información y sugerencias para identificar los principales problemas que enfrenta la tarea educativa en cada escuela o zona escolar y propone ejercicios para organizar y planificar la actividad escolar.

TEMA 1. La situación actual de la escuela y la organización escolar.

CARACTERISTICAS BASICAS DEL CURSO - TALLER

Anexo 4

"El taller es una técnica, su significado literal es el de un seminario o colegio de ciencias donde se reúne un grupo de estudiosos para la enseñanza común".

Esta definición básica tiene una enorme importancia para orientar el trabajo del coordinador de grupo y también para precisar con los participantes cuál es su papel y cuáles son las implicaciones de este curso. Evidentemente, partir de que el taller favorece la enseñanza común significa reconocer tres condiciones en el grupo: primero, que sus integrantes tienen un conocimiento o experiencias que aportar; segundo, que sus integrantes participan de manera abierta y responsable, y tercero que ellos mismos están dispuestos a aprender de los demás.

El coordinador debe promover que el grupo asuma las tres condiciones antes mencionadas, propiciar que éste se relacione e integre constantemente las actividades que realiza en el taller con los propósitos del curso.

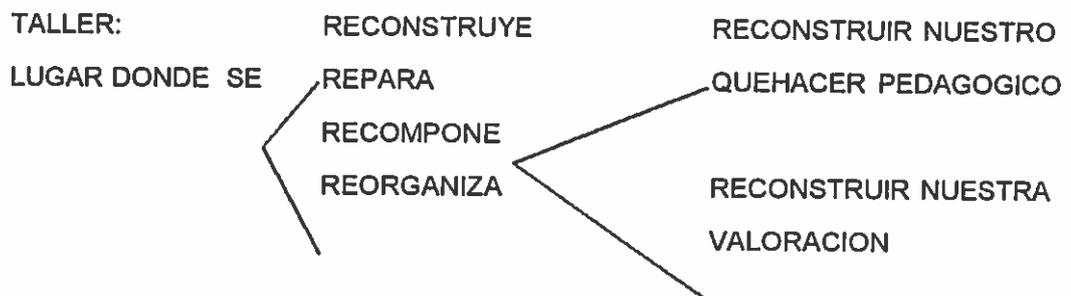
Admite de 10 a 30 participantes que facilitan el intercambio entre ellos. Es necesario que se reconozca el propósito, programa de actividades y tiempos asignados, es recomendable que se organicen en equipo de tal manera que cada miembro tenga oportunidad de trabajar con los demás. Los propósitos de un taller guardan estrecha relación con lo que el participante realiza habitualmente, se vale para su desarrollo de la combinación de técnicas didácticas que propician el conocimiento a través de la acción.

La información que los conductores desean transmitir se proporciona fundamentalmente a base de asesorías, que promueven el desarrollo de las capacidades del participante y la elaboración de un producto; puede ser indistintamente un instrumento o una estrategia.

"Esta técnica se adapta a las necesidades de los participantes, lo que le da flexibilidad", esto plantea la posibilidad para que la dinámica se enriquezca en función de los participantes.

Las condiciones necesarias para que se integre un grupo de aprendizaje son:

- Que se comparta la finalidad y que ésta se convierta en el núcleo de interés, y que entorno a ella se concentre la reflexión.
- Que se consolide el sentido de pertenencia al grupo.
- Que se propicie una red de comunicaciones e interacciones, que propicien la confrontación.
- Que se gesten un ambiente para la elaboración de los aprendizajes, considerando que el conductor no tiene los criterios de "verdad inapelable".
- Que se genere una dinámica fluida, se debe evitar que el grupo caiga en discusiones circulares.
- Que se de importancia a la persona en cuanto tal, con sus conflictos.
- Que se de importancia a la persona en cuanto tal, con sus conflictos motivaciones, intereses y contradicciones, como a las metas de aprendizaje.
- Que las técnicas empleadas deben favorecer la participación y discusión de todas, propiciar análisis, y reflexión y discusión de todas, propiciar análisis, y reflexión y confrontación.
- Se deben favorecer las responsabilidades del grupo y de cada individuo. El proceso de evaluación atenderá tres niveles, el de cada integrante, el de grupo y el del propio Coordinador.



MAESTRO:

PORTADOR DEL FUTURO, GERMEN QUE
VENDRA, ALMENDRA Y FRUTO MADURO
REAFIRMADOR DE LA ESENCIA DE
MEXICO, LA IDENTIDAD NACIONAL,
VALORES, COSTUMBRES E IDEALES.

TIENE QUE BUSCAR, Y VOLVER A BUSCAR,
EXPERIMENTAR; ESTA ES SU TAREA.

ENSEÑAR CON FIRMEZA AUN SUS DUDAS.

NO PERSEGUIR ABSOLUTOS.
MOSTRAR UNA ETICA ACTUANTE,
JUNTO AL "DEBER SER" Y EL "SER"

NECESITA LA PAZ INTERNA, VIDA
INTERIOR QUE FACILITA EL CAMINO,
DETERMINA LA VOCACION, IR MAS ALLA
DE LA CIRCUNSTANCIA, A LA ESENCIA.
NO A LA RESIGNACION O A LA DESESPERACION.

EXIGENCIA PARA EL MAESTRO:

ESTUDIO PERMANENTE.
ESTAR AL DIA EN EL SABER
DINAMICO.
ESTAR AL DIA EN EL CAMBIANTE
SABER PEDAGOGICO.

LIC. JESUS REYES HEROLES (1986)

CARACTERÍSTICAS COMPLEMENTARIAS

- * Admite grupos pequeños de 10 a 30 participantes que facilitan la interacción en lapsos de corta duración y trabajo intenso.
- * Tiene propósito y objetivos definidos que deben estar estrechamente relacionados con lo que el participante realiza habitualmente.
- * Se vale de la combinación de técnicas didácticas que propician el conocimiento a través de la acción.
- * La información que los conductores desean transmitir se proporciona fundamentalmente con base en asesorías, que promueven el desarrollo de las capacidades de los participantes y la elaboración de un producto necesariamente evaluable, útil y aplicable.
- * Se adapta a las necesidades de los participantes, lo que le da flexibilidad.

PAPEL DE LOS PARTICIPANTES

- * Explicar al grupo el papel del Coordinador y de los participantes.
- * Coordinador: Propiciar el aprendizaje.
- * Participantes: Colaboración activa en el trabajo colectivo.
- * Coordinador y Participantes: Establecer una red de comunicación respetuosa y eficaz.
- * Coordinador y Participantes: Mantener las intervenciones en relación directa con el tema y objetivos propuestos.
- * Coordinador y Participantes: Asumir con responsabilidad las actividades que les sean asignadas durante el desarrollo del curso.

SESION N° 1.

TEMA: La Organización escolar.

PROPOSITO: Análisis de los conceptos que encuadran los propósitos, motivación y realización del curso.

ACTIVIDADES:

Nombramiento de los relatores del curso.

Nombramiento del glosador del curso.

Integración de los equipos de trabajo mediante la técnica:

"Rompecabezas".

Redacción breve de los conceptos e interpretación e los siguientes términos:

EDUCACION.

ESCUELA: Qué es ?, Qué hace?.

DIRECTOR: Su función, perfil y rol actual.

MODERNIZACION EDUCATIVA.

DESCENTRALIZACION DEL SERVICIO EDUCATIVO.

REFORMA ACTUAL.

ELEVAR LA CALIDAD.

PROYECTO ESCOLAR.

LIDERAZGO.

EVALUACION.

PARTICIPACION SOCIAL.

Exposición de conclusiones y en lo posible unificar criterios.

Recoger las aportaciones de los asistentes.

CONCEPTOS BASICOS.

Anexo 6

EDUCACION: Proceso mediante el cual la sociedad transmite conocimientos, valores, actitudes, etc., a las generaciones jóvenes para este propósito se han instrumentado un Sistema Educativo Nacional.

ESCUELA: Es el espacio físico en el que tiene lugar el proceso enseñanza-aprendizaje y los procedimientos técnicos y administrativos correspondientes.

De igual manera se puede considerar como el ente social que pretende hacer realidad la transmisión de la cultura y formación de las generaciones jóvenes.

DIRECTOR: Función.- Es el responsable de la prestación del servicio educativo en el plantel a su cargo.

Perfil.- En cuanto a preparación profesional debe ser Maestro y/o Licenciado en Educación Primaria. En el aspecto administrativo es necesario tener nombramiento de base como Maestro de Grupo Primaria con 6 meses de antigüedad como mínimo.

ROL ACTUAL: Fundamentalmente el de líder en todos los terrenos pues realiza funciones muy importantes y diversificadas: Dirigir, Conducir, Organizar, Planear, Coordinador, Motivar, etc., etc.

MODERNIZACION EDUCATIVA: Planteamiento de la Política Educativa que trata de responder a los retos nacionales en la materia, a través de la reorganización del Sistema Educativo.

DESCENTRALIZACION EDUCATIVA: Acción de la Política Educativa que consiste en transferir de la Federación a los Estados los recursos y responsabilidad de la prestación del servicio educativo, reservando al control federal: la normatividad legal y la elaboración de Planes, Programas y Libros de Texto.

REFORMA ACTUAL: La correspondiente a: Programa de Actualización Magisterial, el Programa Emergente de Reformulación de contenidos y materiales educativos y las acciones de desconcentración.

ELEVAR LA CALIDAD DE EDUCACION: Propósito fundamental de la Modernización Educativa y el Acuerdo Nacional correspondiente.

PROYECTO ESCOLAR: Es el documento que contiene las aspiraciones que expresan los integrantes de

la comunidad escolar por conjuntar sus esfuerzos para mejorar la calidad de sus acciones.

LIDERAZGO: Actitud asumida por una persona o grupo de personas ante necesidades e intereses comunes propias de un grupo social.

EVALUACION: Proceso que permite conocer el diagnóstico, los resultados parciales y finales de una actividad con propósito definido.

PARTICIPACION SOCIAL: Acción que propone la Política Educativa que intenta propiciar un mayor apoyo y atención de la comunidad en el correcto funcionamiento de la escuela, sus instalaciones, su mobiliario, material didáctico y cumplimiento de planes y programas, en los términos que fija la Ley General de Educación.

Anexo 7

SESION N°. 1 Tema: La organización escolar.

PROYECTO ESCOLAR. Es la planeación del proceso educativo considerando las características y necesidades específicas del plantel educativo, para lograr elevar la calidad de la educación.

SESION N°. 1 Tema: La organización escolar.

LIDERAZGO: Es la característica particular de la persona que dirige, planea, organiza, orienta, proyecta y evalúa el quehacer educativo. Basado en las experiencias y convicciones personales para el mejoramiento de la educación.

SESION N°. 1 Tema: La organización escolar.

PARTICIPACION SOCIAL: Son actividades socio culturales, deportivos, cívicos etc. Con proyección a la comunidad para la integración de ésta con la escuela. Con la participación de alumnos, maestros y autoridades, así como otras instituciones.

SESION N°. 1 Tema: La organización escolar.

EVALUACION: Es parte de la planeación que se realiza sistemática y continuamente y permite conocer los avances positivos o negativos de lo planeado, nos obliga a llevar un seguimiento de los propósitos,

SESION N°. 2 Tema: La situación de la Escuela

Anexo 8

PROPOSITO: Crítica valorativa de la situación actual de la Educación, desde las perspectivas: Académica, Técnica y Administrativa.

ACTIVIDADES: Formación de equipos de trabajo; técnica: "Terremoto". Desarrollo de las siguientes pautas de análisis:

Proporcione su OPINION en relación a:

- * La calidad de la educación que se ofrece en el sistema educativo (primaria)
- * El beneficio de la sociedad como consecuencia de la educación escolar.
- * La formulación e integración de contenidos en planes y programas de estudios.
- * La metodología propuesta en las Guías editadas por la Secretaría de Educación Pública (1992).
- * El uso de libros de texto y técnicas de trabajo colectivo.
- * La planeación docente, Inscripción, Reinscripción, Acreditación y Evaluación como actividades administrativas relacionadas con la Educación.

Presentación de comentarios al grupo.

Video: "La organización escolar y la calidad de la enseñanza".

***Presentación del documento "El director como administrador".**

Elaboración individual de opiniones en relación al video presentado. Entrega de éstas al Coordinador.

*** TAREA: Lectura individual de la Ley General de Educación y Proyecto Escolar.**

S.E.P.

U.S.E.D.E.M.

DIRECCION FEDERAL DE EDUCACION PRIMARIA N°. 1
VALLE DE CUAUTITLAN TEXCOCO

PRIMERA REUNION DE ASESORIA A DIRECTORES DE ESCUELAS DE EDUCACION PRIMARIA
CICLO ESCOLAR 93 - 94

TEMA I.- EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR DEL PLANTEL.

INTRODUCCION.

Cuando escuchamos el término Administración, regularmente lo enmarcamos dentro de un modelo que pertenece casi exclusivamente al ramo de la Industria, en donde se manejan números, datos fríos, que nada tienen que ver con esquemas de carácter humanista. Creemos que al vincular ambas tendencias podemos llegar a un punto de equilibrio en donde los fundamentos teóricos más esenciales pueden ser aplicables a cualquier campo de la práctica humana.

En general, la Administración es una actividad que está involucrada en el quehacer cotidiano de todo proceso y que a veces intuitivamente manejamos para el desarrollo de nuestras funciones, sin embargo, los proyectos y los objetivos que nos fijamos, en ocasiones no son logrados porque carecemos de un soporte cognoscitivo e ideológico indispensable que nos haga reflexionar sobre los motivos que le dieron origen.

La aplicación del proceso administrativo, bajo un punto de vista técnico y metodológico, incluye el desarrollo de una estructura forma, conceptual y programática que nos facilita la coordinación e integración de los esfuerzos dirigidos hacia un objetivo específico.

ANTECEDENTES EVOLUTIVOS DE LA ADMINISTRACION

El quehacer humano, visto a través de la historia, siempre ha sido desempeñado bajo diversas formas de administración; en sus inicios muy rudimentaria, posteriormente sobre bases de experiencia empírica y en la actualidad bajo condiciones científicas.

La administración, como tal, tiene su origen en los albores de la humanidad cuando el hombre se asocia con otros para obtener resultados o realizar tareas que por sí solo no habría podido lograr. De esta manera, es la Dirección el componente de la Administración, que primero se origina como necesidad de que uno de ellos dirigiera, ya sea a través de la unificación de diversas opiniones, o bien imponiendo sus propias ideas.

En el inicio, las agrupaciones tribales para asegurar su desarrollo económico, social y cultural, tuvieron que recurrir a la organización por ser ésta el eje fundamental que garantizaba el trabajo en grupo. Epocas más tarde, durante la esclavitud y feudalismo, se diseñaron esquemas de organización de trabajo con olvido y menosprecio de su más caro recurso: el hombre.

A partir de la Revolución Industrial se observó un cambio violento de los estilos primitivos de la organización del trabajo y éstos fueron reemplazados por aquéllos que la tecnificaron, estableciéndose las bases de la organización administrativa contemporánea determinada por tres aspectos generales aún vigentes: niveles jerárquicos, concepto de autoridad y división del trabajo.

Con la terminación de la llamada gran revolución de octubre de 1917, la U.R.S.S inició la planeación económica en un sentido más amplio, elaborando los primeros planes y programas concretos, encaminados a lograr el desarrollo industrial y transformar su sistema económico, institucional y político.

Como consecuencia de las dos guerras mundiales, Estados Unidos, Francia y Japón, entre otros, comenzaron a establecer verdaderos planes y programas de desarrollo económico. De ahí en adelante, todos los países del orbe han venido elaborando planes de desarrollo reconociendo el recurso humano como un componente imprescindible en cualquier estilo administrativo.

La administración, en su sentido amplio, puede ser atendida como la Ciencia que estudia y maneja la conjunción de acciones humanas en las organizaciones, con la finalidad de lograr objetivos con máxima eficiencia.

La administración científica plantea, en términos generales, que el desarrollo del proceso administrativo se efectúa por medio de cinco frases: PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION y CONTROL. En consecuencia, al administrador se le concibe como la persona cuya función básica consiste en asegurar el logro de los objetivos preestablecidos, con la mínima cantidad de esfuerzo, recursos y tiempo, así como mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan dentro de la organización puedan alcanzar plenamente las metas planteadas.

Entre el grupo de funciones que el Director del Plantel de Educación Primaria tiene bajo su responsabilidad, se encuentran las de administrador educativo. Este papel lo desempeña cuando el programa, organiza, integra y controla los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para la prestación del servicio educativo, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

Enfocando las funciones de una manera más sencilla podemos concluir que la

PLANEACION responde a la pregunta ¿qué se va hacer?

ORGANIZACION responde a la pregunta ¿cómo se va hacer?

INTEGRACION responde a la pregunta ¿con qué se va hacer?

DIRECCION se refiere al problema: ver que se haga.

CONTROL, que investiga en concreto ¿cómo se ha realizado?.

El siguiente cuadro ilustra la relación existente entre la teoría administrativa, su aplicación en el ámbito educativo y los productos finales sugeridos en cada fase.

	I. MECANICA	
1. Planeación	Política. Procedimientos Programas.	Establecer objetivos, metas y políticas que guíen el desarrollo de actividades; prever los recursos necesarios. Plan de Trabajo.
	<	
2. Organización	Funciones. Jerarquías. Obligaciones.	Determinar las estructuras de los órganos del plantel. Reconocer y respetar los organigramas generales y particular del plantel.
	II. DINAMICA	
3. Integración	Selección. Introducción. Desarrollo. Integración de las cosas	Determinar a los elementos del personal que habrán de encargarse de las funciones específicas de cada órgano. Formar las comisiones necesarias.
	<	
4. Dirección	Autoridad. Comunicación Supervisión	Ejercer la autoridad conferida por el puesto para el logro de objetivos.
5. Control	Su establecimiento. Su operación	Evaluar y corregir la ejecución de las actividades a fin de asegurar la obtención de las metas programadas.

LOS ELEMENTOS DE LA FASE MECANICA ADMINISTRATIVA

1.- PLANEACION: Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempo, unidades, etc. necesarias para su relación. Comprende por lo mismo tres etapas:

- a. Políticas: principios para orientar la acción.
- b. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
- c. Programas: fijación de tiempos requeridos.

2. ORGANIZACION: Se refiere a la estructura de técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. En la definición se ven claramente las tres etapas:

- a. Jerarquías: Fijas la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- b. Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- c. Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

ELEMENTOS DE LA FASE DINAMICA ADMINISTRATIVA.

3. INTEGRACION: Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo; abarca:

- a. Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- b. Introducción: lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.
- c. Desarrollo: Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar; esto es lo que estudia esta etapa.

4. DIRECCION: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados, comprende:

a. Mando o autoridad: es el principio del que se deriva toda la administración y por lo mismo su elemento principal es la dirección, se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

b. Comunicación: es el sistema nervioso de un organismo social, lleva al centro del director todos los elementos que deben conocerse y de éste hacia cada órgano y célula. Las órdenes de acción necesariamente deben estar bien coordinadas.

c. Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado.

5. CONTROL: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba y corregir los planes. Comprende por lo mismo tres etapas:

a. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

b. Operación de los controles: ésta es la función basada en las actividades a supervisar.

c. Interpretación de resultados: con base en la realización de esta actividad se vuelve a iniciar el proceso a través de la planeación.

Para la ejecución eficaz de la función de dirigir el proceso administrativo, es conveniente que el Director tome en cuenta algunos principios técnicos ya establecidos en la teoría administrativa, entre los cuales están los siguientes:

1. Principio de la coordinación de intereses: en la medida que el Director logre tener el acuerdo de todos los elementos de la comunidad educativa y coordine los intereses de grupo con los individuales, le será fácil alcanzar los objetivos del servicio educativo a su cargo.

2. Principio de la impersonalidad de mando: La autoridad del Director se ejercerá como producto de una necesidad, no como el resultado exclusivo de su voluntad; guiará siempre su actuación por la objetividad y el apego a la norma

3. Principio de la resolución de conflictos: El director debe procurar que cuando se presenten conflictos en la comunidad escolar, la solución sea prevista en los mejores términos de consideración y lo más pronto posible.

4. Principio del beneficio del conflicto: Es necesario que el Director vislumbre el beneficio del conflicto más que su perjuicio, esto inducirá al encuentro de soluciones ventajosas.

5. Principio de la autoridad como liderazgo: El director debe fortalecer su autoridad con un liderazgo educativo y moral, manteniendo una actitud de responsabilidad y compromiso con el grupo y los fines que persiguen.

Profr. José Gpe. Dávalos S.
Coordinador Asesores Técnicos
Supervisión General V Sector Escolar.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
 SUBSECRETARIA DE EDUCACION BASICA
 MODERNIZACION EDUCATIVA
 PROGRAMA DE ACTUALIZACION DEL MAESTRO

Anexo 10

SEDE NEZAHUALCOYOTL

CURSO Directores

GRUPO 1

AVANCE ESTIMATIVO DE LA AGENDA DE TRABAJO POR DIA

DÍA	% DE REALIZACION	OBSERVACIONES
LUNES 23	90	Se inicia el trabajo con un horario recorrido por el primer día de ubicación de maestros la agenda se realiza con un retraso final para el siguiente día, cuenta con un grupo muy noble y accesible.
MARTES 24	95	Se inicia con el trabajo atrasado de la agenda anterior, la actitud es positiva en cuanto al interes de participación cuestionan con respeto y sinceridad llegando al debate de experiencias. Motivo por el cual no termino mi agenda nuevamente.
MIERCOLES 25	80 %	Hoy fué un día muy irregular, la agenda del trabajo no fué muy satisfactoria, la autocrítica los llevó al conflicto, al desequilibrio de actitudes y conocimientos, llegando a decir soy incompetente en mi labor.
JUEVES 26	100 %	La agenda se cumplió al 100% obteniendo grandes logros, los elementos teóricos permitieron ubicarse y equilibrar su actitud, revaloraron su experiencia en la práctica real de su trabajo y se revirtió en compromiso.
VIERNES 27	100 %	Finalmente cumpliendo la agenda se llegó a obtener el 100 % de motivación, llegando a requerir como compromiso, formar un equipo colegiado de grupo a nivel Directores en el grupo de Curso.

EL COORDINADOR DEL GRUPO

EL GRUPO TECNICO

PROFR. María de Lourdes Avelar Vázquez

PROFR. CELEDONIO HUERTA CERON

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

CIPRIANO FLORES "La división del trabajo y la administración capitalista del trabajo". Ed. Fontamara 5, Méx. 1986.

IDALBERTO CHIAVENATO "Administración científica" en: introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw Hill México, 1989.

MARION E. HAYNES. "Administración de proyectos ". Méx. p.p. 66-69

RICHARD M. HODGETTS Y STEVEN A ITMAN. "Ambiente organizacional conflicto y cambio", en: Comportamiento en las organizaciones. Ed. McGraw Hill México, 1989.

S.E.I.E.M. Subdirección de Educ. Prim. en Nezahualcóyotl. Manual de funciones, Promotor de apoyo técnico en la Superación General de Sector. 1996.

S.E.P. Manual del Director del plantel de Educación Primaria. Proyecto estratégico 5, México 1986.

S.E.P. Manual de Supervisor de Zona de Educ. Primaria. Técnico administrativo y Técnico pedagógico. Proyecto estratégico 5, México. 1987.

SILVIA SCHMELKES. "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas", México, S.E.P. Biblioteca para la Actualización del Maestro 1995.