

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD UPN 096



100151

Las convocatorias e invitaciones formales como recursos  
pedagógicos en la gestión escolar

MARIA TERESA VILCHIS SOTO

México, D. F. 2000

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 096

Las convocatorias e invitaciones formales como recursos  
pedagógicos en la gestión escolar

MARIA TERESA VILCHIS SOTO

Proyecto de innovación docente en la modalidad de gestión escolar  
presentado para obtener el título de Licenciada en Educación

México, D. F. , 2000

mem 2/11/01

**DICTAMEN DEL TRABAJO PARA  
TITULACION**

México, D.F., a 6 de diciembre del 2000

**C. PROFRA. MARIA TERESA VILCHIS SOTO  
PRESENTE**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, intitulado: "LAS CONVOCATORIAS E INVITACIONES FORMALES COMO RECURSOS PEDAGOGICOS EN LA GESTION ESCOLAR opción: PROYECTO DE INNOVACION DOCENTE ( GESTION ESCOLAR ) a propuesta de la asesora **Profra. DOLORES FLORES CARMONA** manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos al respecto por la institución.

Por lo anterior, se dictamina favorable su trabajo y se autoriza a presentar su examen profesional.

**ATENTAMENTE**  
**"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**



**S. E. P.**  
**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
**PROFR. ALBERTO LUNA RIBOT**  
**PRESIDENTE DE LA COMISION<sup>E</sup>**  
**DE TITULACION**  
**UNIDAD 096 D.F. NORTE**

c.c.p. Archivo

## INDICE

	Página
<b>INTRODUCCION</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO 1 ACTITUD DEL DOCENTE ANTE LAS CONVOCATORIAS E INVITACIONES FORMALES</b>	<b>9</b>
1.1. Clima institucional	9
1.2. Contexto	12
1.3. Manejo de convocatorias e invitaciones en la escuela primaria Mtro. Miguel A. Quintana	14
1.4. Metodología de la investigación	19
1.5. Limitaciones enfrentadas	20
1.6. Diagnóstico	22
<b>CAPITULO 2 LA INSTITUCION ESCOLAR Y LA BUSQUEDA DE UNA GESTION DE CALIDAD</b>	<b>26</b>
2.1. Institución Escolar	26
2.2. Estructura Organizativa	27
2.3. Análisis Institucional	29
2.4. Administración escolar	32
2.5. Organización escolar	33
2.6. Gestión escolar	36
2.7. Calidad en la gestión	38

<b>CAPITULO 3</b>	<b>IMPLICACION DOCENTE EN LA GESTION ESCOLAR</b>	<b>41</b>
3.1.	El Secretario en la escuela primaria	41
3.2.	Como colectivo	42
3.3	Calendarización: Una propuesta para el manejo de convocatorias e invitaciones en la escuela primaria.	43
3.4.	Plan de trabajo de la propuesta	45
3.5.	Identidad de la escuela MTRO.MIGUEL A.QUINTANA como resultado del trabajo cotidiano	46
	<b>RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS</b>	<b>58</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>59</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>61</b>
	<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCION

"Una de las preocupaciones dominantes de nuestra época en constante cambio, es la organización científica del trabajo para su mayor y mejor producción, con el menor gasto de tiempo, esfuerzo humano y dinero" <sup>1</sup>

El sistema educativo no se quedó al margen de estos cambios, al contrario, con la tan nombrada simplificación administrativa; las autoridades de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, se dieron a la tarea de editar diversos materiales como: El catálogo de proyectos y servicios, la carpeta única de información para el docente, el director y el supervisor; en éstos últimos se establecen una serie de actividades que se han de realizar durante el ciclo escolar, determinando tiempos de entrega de documentación y responsables de cada actividad.

El catálogo de proyectos y servicios está estructurado con una serie de proyectos para ser seleccionados por el docente y sean auxiliares de sus contenidos programáticos. A ellos les solicitan los trabajos producto de la implementación de estos proyectos, a través de convocatorias e invitaciones las cuáles por su carácter opcional permiten a los profesores frente a grupo considerarlas o no siendo recomendable su manejo por ser una fuente de opciones para fomentar en los alumnos la formación de valores como: El amor a la patria, el amor por conservar y mantener su medio ambiente, en las mejores condiciones, el respeto a los símbolos patrios, el compañerismo y la colaboración; desarrollo de habilidades artísticas, deportivas; y el gusto por los adelantos científicos y tecnológicos, por citar algunas.

---

<sup>1</sup> HERNANDEZ Ruíz Santiago, Organización Escolar, (Biblioteca clásica y modernos de la Educación), p. 553

Con el objeto de sacar el mayor provecho de las convocatorias e invitaciones y lograr la eficiencia del trabajo administrativo durante su desarrollo, y después de haber realizado una investigación de la problemática existente, auxiliándome de encuestas y entrevistas se propuso en reunión de consejo técnico una forma diferente de enfrentar y hacer suyas las convocatorias e invitaciones que cada año llegaban a la escuela y que finalmente se tenían que trabajar para entregar un resultado de su desarrollo. La forma diferente de la que se habló fue considerarlas como recursos pedagógicos a través de los cuales se tratarían los contenidos programáticos, que en su momento ellos tuvieran ya programados; para hacer ésto posible fue necesario entregar un listado de las convocatorias que se consideraban "obligatorias" al iniciar el ciclo escolar para que lo fueran compaginando con su programa y las fueran incluyendo dentro de su planeación anual, este listado al cual llamaremos calendarización tiene una estructura que permite su fácil manejo y comprensión.

Esta calendarización fue entregada a todo el personal docente al inicio del ciclo escolar (septiembre 99) en donde se establecieron: Nombre del documento, objetivos de cada uno, tiempos de desarrollo de cada actividad propuesta, responsables de las mismas y fechas de entrega pasando antes por una etapa de sensibilización. Ésto fue necesario porque existía un clima de resistencia a su manejo y desarrollo por considerarlas extemporáneas y responsables de originar aumento de trabajo para los profesores, mientras que las autoridades de la supervisión escolar exigían los productos que marcaban las convocatorias, las cuáles en la práctica se han hecho obligatorias.

El desarrollo del proyecto cobra cuerpo en el presente trabajo, su lectura orienta al lector en el reconocimiento de la alternativa implementada, lo cual sucedió a partir de la elaboración de un diagnóstico minucioso acerca de la problemática detectada.

Un segundo aspecto aborda la búsqueda de respuestas teóricas desde una perspectiva que vincula a la institución escolar y a la gestión de calidad. Se continua

con la descripción de la propuesta para el manejo de convocatorias e invitaciones, destacando los rasgos de identidad de la escuela en que se aplicó; resultado de su trabajo cotidiano.

Por último, se presenta el planteamiento de recomendaciones y sugerencias productos del desarrollo, análisis y aplicación del proyecto mencionado.

# 1. ACTITUD DEL DOCENTE ANTE LAS CONVOCATORIAS E INVITACIONES FORMALES

## 1. 1. Clima institucional

Cuando me invitan a colaborar como Secretaria de la Dirección las condiciones institucionales que existían respecto al manejo y entrega de documentos e información, a la Supervisión Escolar se percibían de 3 maneras:

1.- En ocasiones se le informaba al personal en una reunión de recreo, acerca del documento en turno y en forma muy general lo que tenía que realizar.

2.- En otras, se le pedía a un solo profesor que desarrollara un trabajo determinado, se le daba la fecha de entrega y no había mas información, ésto ocasionaba que el profesor encargado preguntara acerca de las dudas que le surgían en el momento de determinar, que alumno llevaría a cabo la actividad, porque cuando se proporcionaba la primera información no había interés por realizar "trabajo extra", sólo el que ya se tenía planeado; según opiniones vertidas por los profesores en una primera encuesta realizada en la investigación inicial. (ANEXO 1 )

Mostrando poco o ningún interés, llegaba la entrega y no se contaba con los materiales solicitados, al pedírselos, la respuesta era – mañana lo entrego- y ese mañana eran 2 o 3 días más y por lo tanto la entrega a la Supervisión Escolar también resultaba extemporánea.

3.- Se les enviaba el documento para leerlo y que lo firmaran de enterados y sólo se hacía lo segundo, por lo tanto no conocían la información reciente y aquéllos que deseaban participar al entregar sus trabajos, no contaban con todas las características requeridas, por lo tanto se les regresaban y tenían que repetirlos.

Respecto a la información que se les solicitaba, la estadística era la más relevante y que más cambios tiene durante todo el año sólo entregaban la inicial, con los

mismos vicios, e "incompleta" era cotidiano que se acudiera al salón de clases por ella y ahí mismo hacer las correcciones necesarias.

Los movimientos en cada grupo no eran controlados por la dirección del plantel y en los momentos de entrega a Supervisión era "carrerear a todos" solicitando altas y bajas principalmente para que fuese verídica.

Lo detectado inicialmente fue que no existía una adecuada comunicación entre personal directivo y profesores frente a grupo; la Directora manejaba todo de manera muy informal, aunque el objetivo se conseguía finalmente cuando ella ejercía presión en el personal; esta informalidad afectaba a la eficiencia y congruencia del trabajo administrativo y el "prestigio" con que el plantel contaba y cuenta hasta la fecha

Los documentos a los cuales he estado haciendo referencia son invitaciones y convocatorias que llegan a los planteles escolares durante el transcurso del ciclo escolar y año tras año son los mismos. La mayoría son opcionales además de intempestivos y extemporáneos otros; pero en lo cotidiano se han hecho obligatorios y dentro de las zonas escolares; los trabajos entregados además son para concurso con las demás escuelas. El plantel es el único oficial de la zona, los demás son particulares.

En los planteles escolares como organizaciones burocráticas y complejas se deben atender a 2 circunstancias:

1. La adaptación de la burocracia a las exigencias externas de los clientes.
2. La adaptación de la burocracia a las exigencias internas de los participantes.

Además el tipo de autoridad que en ellos se ejerce es una autoridad legal, racional y burocrática, en donde se acatan las órdenes de los superiores como justificadas, basadas en normas legales racionalmente definidas. Esta autoridad se legitima al ser aceptada y esto sólo se consigue cuando se tiene la capacidad de justificar su ejercicio y logra influir en la conducta de los otros. Conceptos descritos por Weber al respecto de la autoridad legítima.

Las normas y reglamentos son escritos para asegurar una interpretación sistemática y unívoca. Se busca una posible intervención considerándolos también como organizaciones burocráticas y complejas pues ambos paradigmas coexisten en ellos.

Se consideró posible una intervención, en donde se mostrara calidad en el trabajo desarrollado como producto del proceso educativo y por consecuencia también del aspecto administrativo dentro del plantel, que se consideraran esos documentos (Convocatorias e invitaciones) como parte de la labor docente que se llevaba a cabo para fomentar valores como la cooperación, el amor a la Patria, desarrollo de la creatividad de los alumnos, pidiendo a un solo alumno que realizara el trabajo para cumplir con la autoridad como hasta antes de la intervención se venía realizando.

En síntesis el clima institucional generado por los profesores frente a grupo y la secretaria del plantel era :

1.- Resistencia al manejo de documentos administrativos, situación detectada en una encuesta realizada al iniciar el análisis de la problemática que como secretaria del plantel viví. ANEXO 1

2.- Necesidad de entregar en forma oportuna a la supervisión escolar, información estadística, documentos como actas de integración de diversos comités, trabajos realizados por los alumnos y que eran solicitados en las convocatorias e invitaciones que año con año llegan a los planteles escolares y, aunque tienen carácter de opcionales; en la cotidianidad eran obligatorias.

3.- Competencia existente entre los colegios particulares los cuales eran puestos como ejemplo de cumplimiento como el " Instituto Ovalle Monday" ó "El Colegio del Tepeyac".

4.- Una vez que las profesoras integraban su plan anual que, hasta aquel entonces (ciclo escolar 1996-1997) era una dosificación de los contenidos programáticos del grado; protestaban de que se les solicitaran trabajos "extras" e impuestos como ellas

les llamaban al producto de convocatorias. Verdaderamente era una imposición de estos trabajos por parte de la supervisión escolar y por ende de la dirección del plantel.

5.- La comunicación que en ese tiempo prevalecía era impersonal, solo se les enviaba a las profesoras con algún auxiliar de apoyo el documento en turno a desarrollar y se les solicitaban los trabajos realizados en una fecha determinada. Como era de esperarse, por lo antes mencionado, no existía compromiso ante este tipo de comunicación; por consecuencia no existía eficiencia del trabajo administrativo ya que éste se fundamenta en lo que el profesor frente a grupo realiza y esto en la práctica se veían como ámbitos separados: El trabajo con el grupo y la gestión administrativa.

Como secretaria de la escuela primaria, llegué a la conclusión de que, la información estadística, la elaboración de actas y oficios diversos no representaban problema, finalmente se realizaban al dominar su elaboración, pero el problema que seguía sin resolver era el relacionado con las convocatorias e invitaciones y su aceptación por parte de los docentes como oportunidades para enriquecer los contenidos más que como carga "extra" del quehacer escolar.

## **1.2. Contexto**

La escuela primaria se encuentra ubicada en Bono y Sierravista, Col. Lindavista, en la delegación Gustavo A. Madero.

Pertenece a la zona escolar 114 del sector 15, cuya característica relevante consiste en ser una zona integrada por planteles particulares y sólo la escuela mencionada es oficial.

Los alumnos que asisten a esta escuela llegan de diversos rumbos de la ciudad y zona conurbada, lo que permite tener una variedad muy amplia de personas, con intereses comunes por ser niños y con muy diversos hábitos, costumbres personales, algunos descuidados en su persona, alimentación y atención en la realización de

tareas y trabajos en casa. Todo ésto en conjunto genera problemas de conducta y por ende de aprendizaje.

Los padres de los alumnos son en su mayoría personas con preparación a nivel medio superior y superior (UNAM, IPN) , cuentan con una profesión, aunque también hay quiénes solo tienen la primaria. Son muy exigentes y descargan la responsabilidad académica totalmente en los profesores, porque entre algunos problemas que se tienen es la falta de tareas y trabajos extraclase como visitas a museos, etc.

Cuando algún tutor deseaba hablar con algún profesor, tenía que solicitarlo antes, lo que no era muy del agrado de ellos ya que por su trabajo argumentaban no tener tiempo a cualquier hora "pareciera que solo cuando ellos lo solicitaban" , situación que por política de la escuela no se aceptaba, ya que en realidad las profesoras han manifestado no querer atenderlos en el momento que ellos lo decidían sin consultarlas. Esta situación logró generar antipatía de ambas partes y se sabe que somos blanco de calificativos como "déspotas" por mencionar sólo uno.

Sin embargo, por la gran cantidad de actividades que se realizaban en el plantel y que han trascendido a la comunidad escolar han reforzado la identidad del mismo, al ser catalogada como una de las mejores escuela oficiales que existen dentro del Sector Escolar No. 15 por lo que nuestra labor es reconocida.

El reconocimiento era un argumento que utilizaban las profesoras como justificante para no aceptar desarrollar el trabajo de convocatorias pues los consideraban como distractores de su trabajo medular y programado por ellas.

El personal frente a grupo era del sexo femenino, en su totalidad (hasta el ciclo escolar 1997-1998, actualmente ya laboran 3 profesores) se cuenta con 16 grupos.

La preparación de la mayoría de ellas era la Normal Básica, 10 contaban con ella , 2 con Normal Superior, 1 tiene Licenciatura en la UPN en Sociología Educativa, 2 más contaban con 3 años de licenciatura, también en la UPN, y 1 más tenía la profesión de arquitectura pero no la ejerce, prefiere dedicarse a la docencia.

Otro elemento importante del contexto era que el plantel contaba con una gran variedad y cantidad de recursos didácticos : Láminas, videos, instrumentos musicales, grabadoras, cassettes, etc. Que son valiosos auxiliares para realizar el

proceso enseñanza - aprendizaje en forma más significativa, y que bien se podrían incluir junto con algunos trabajos de los solicitados en las convocatorias y auxiliarse de ellos.

### **1. 3. Manejo de convocatorias e invitaciones en la escuela primaria Mtro.**

**Miguel A. Quintana**

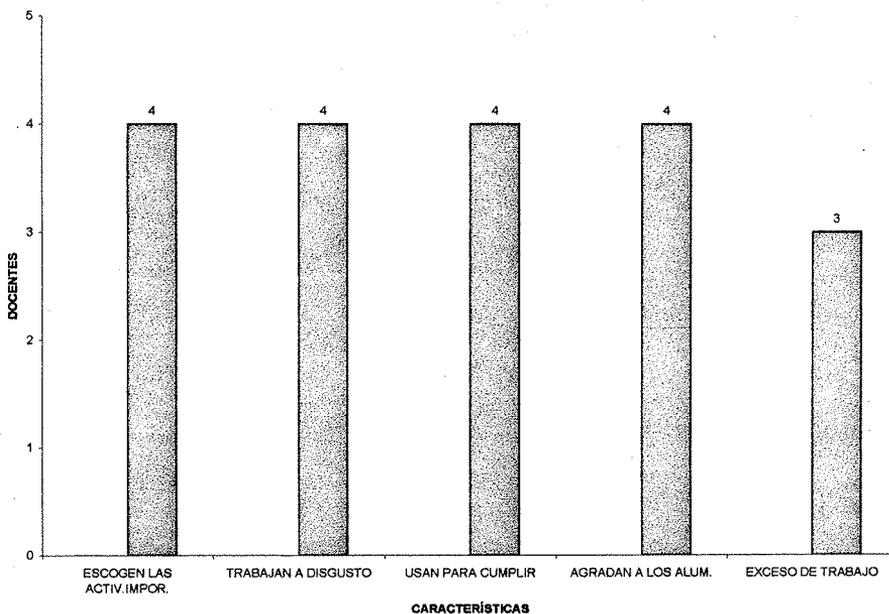
Después de haber hecho una exploración inicial mediante una encuesta (ANEXO 1) y algunas entrevistas a las profesoras del plantel, se quedó establecido que ellas no realizaban el trabajo de convocatorias e invitaciones con todo el grupo, lo solicitaban a algunos alumnos con el propósito de cumplir y entregar a la dirección, después de que ésta insistía al ver que el plazo de entrega se había vencido; no se incluían estos materiales dentro de la planeación anual por considerarlos que llegaban fuera de tiempo dentro de su planeación ya elaborada.

La actitud de la mayoría de las profesoras era de molestia porque argumentaban que era "trabajo extra" y para llevarlo a cabo tenían que posponer algunas actividades ya programadas, para realizar lo que se les pedía; lo anterior en el mejor de los casos ya que hay profesoras que simple y sencillamente no lo hacían, escudándose en que algunas veces los trabajos eran por grado y dejaban que otra u otras compañeras lo ejecutaran. *GRAFICA 1*

Sin embargo no todo era rechazo, afortunadamente, existían opiniones positivas de parte de algunas docentes cuya opinión era que la labor sugerida en las convocatorias era valiosa como parte de las actividades que se encontraban en el programa ó como complemento para que los alumnos adquirieran y ampliaran los conocimientos producto del aprendizaje de determinados contenidos. Con base en

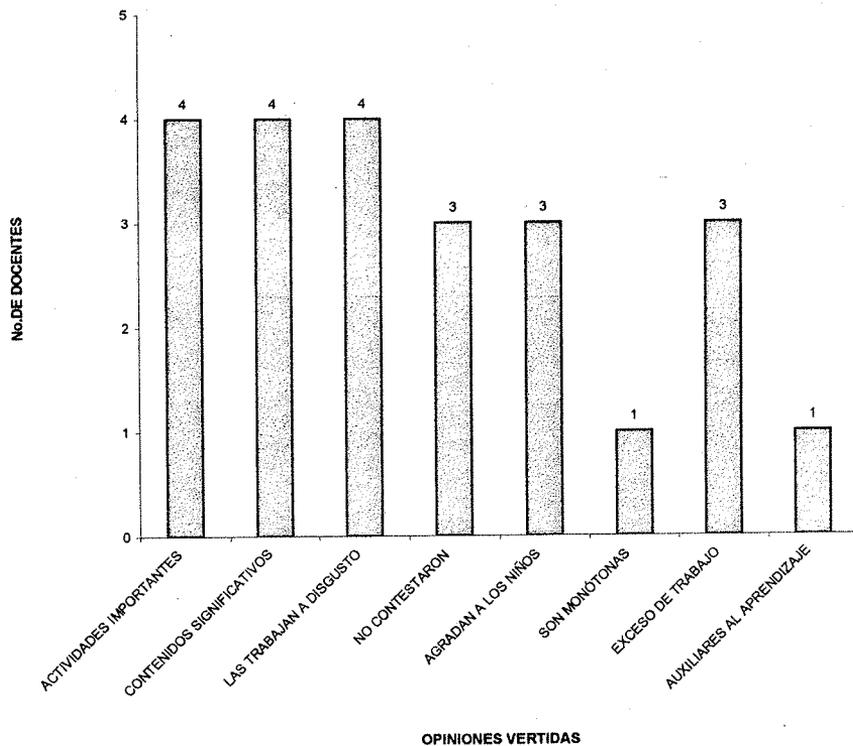
lo anterior al no llevarlas a cabo con todo el grupo, le quitaban la oportunidad a los pupilos, que no participaban, de desplegar su creatividad, no porque en otros momentos no les permitieran expresarse, sino que, al no aprovechar con todos ellos el trabajo sugerido y dirigido por la profesora y solo dejarlo a 2 ó 3 alumnos que contaban con aptitudes para desarrollar lo que la convocatoria en turno sugería o eran los mismos padres de familia los que realizaban los trabajos, porque no existía la supervisión del profesor en el salón de clase. **GRAFICA 2**

**OPINION DOCENTE DEL CONTENIDO DE LAS CONVOCATORIAS**



**GRAFICA 1**

### OPINION DOCENTE DE LAS CONVOCATORIAS



GRAFICA 2

Al preguntarles las modificaciones que realizarían al respecto de los documentos anteriores, expresaron importantes opiniones que consideré conveniente señalar:

- Dar todos los documentos al inicio del ciclo escolar para incluirlos en la planeación inicial.
- Que dejen en libertad a directores y profesores de elegir los más adecuados al centro de trabajo, tiempo y contexto.
- Que haya más coordinación en la Dirección Operativa e instituciones visitadas (Ésto porque en algunas ocasiones que se había aceptado realizar alguna visita a determinado lugar, las mismas autoridades las habían cancelado).
- Eliminarían algunas, pero no mencionan cuáles.

En síntesis existía rechazo al trabajo de convocatorias e invitaciones porque llegaban en forma extemporánea, eran impuestas por autoridades como supervisión, sector escolar y coordinación sectorial y por consecuencia la dirección del plantel tenía que solicitar el trabajo a los profesores. Eran considerados como "tareas extras", aumentaban el trabajo ya integrado en el Plan de Trabajo Anual, las autoridades no pedían opinión a los docentes frente a grupo que eran quiénes finalmente tenían que planear su desarrollo.

Por lo tanto, la secretaria de la escuela no entregaba a tiempo los trabajos e información desarrollados en los grupos.

Durante el ciclo escolar 1998-1999, se logró el empleo del catálogo de proyectos y servicios, se detectó mayor participación del alumnado en el desarrollo de

actividades, sin embargo la entrega de documentos siguió siendo extemporánea por parte de algunas profesoras e incluso hubo algunas que no los entregaron .

Hubo un gran avance: Lograr que las profesoras hicieran uso del catálogo de proyectos y servicios en forma más consciente y comprometida ya que motivaron a sus alumnos a participar en equipo, a realizar ellos mismos los trabajos, lo que aún no lograba superarse era la entrega a tiempo de lo que se les solicitaba. A partir de ésto, y de común acuerdo con la Directora del plantel se plantearon en junta de consejo técnico consultivo, 3 indicadores para ser evaluados en Carrera Magisterial, pero uno en forma intencionada se refería a la entrega completa y a tiempo de la documentación y materiales que se les solicitaban para ser entregados a la supervisión escolar.

Estos indicadores fueron:

1. Fomento entre la comunidad escolar de la vivencia de los valores universales.
- 2.- Fomento del desarrollo creativo entre sus alumnos mediante las convocatorias.
- 3.- Entrega oportuna de la documentación e información requerida por las autoridades.

Estos 3 indicadores tenían implícito lo que aún no lograba superarse y algo muy importante en ese momento: Fueron aceptados.

A partir de esta propuesta se fue gestando lo que posteriormente fue la alternativa de innovación que se aplicó en la escuela primaria MTRO.MIGUEL A. QUINTANA durante el ciclo escolar 1999 – 2000.

#### 1.4. Metodología de la investigación.

La investigación que se llevó a cabo se enmarcó en el enfoque de la Investigación – Acción. En el plano de la enseñanza y del aprendizaje suministra un método mediante el cual los maestros y los alumnos pueden explorar y mejorar sus propias prácticas de clase; en el de la organización escolar proporciona un método para explorar y mejorar las prácticas que constituyen la organización escolar.

“El objetivo fundamental de la Investigación – Acción consiste en mejorar la práctica en vez de generar conocimientos.”<sup>2</sup>

La mejora de esa práctica consiste en implementar aquellos valores que constituyen sus fines como es la educación en la enseñanza.

“La enseñanza actúa como mediador en el acceso de los alumnos al curriculum y la calidad de ese proceso no es insignificante para la calidad del aprendizaje.”<sup>3</sup>

La práctica de la enseñanza ha de evaluarse considerando los procesos y los productos.

Se sugiere a Los profesores considerar la Investigación – Acción como una estrategia de la forma de controlar el aprendizaje del alumno para obtener objetivos predefinidos de aprendizaje.

Desde esta perspectiva el perfeccionamiento de la enseñanza y el desarrollo del profesor constituyen dimensiones del desarrollo del curriculum. De ahí que “ No

---

<sup>2</sup> Elliott John “Las características fundamentales de la investigación-acción” en: Investigación de la práctica docente propia (Antología básica) p. 35

<sup>3</sup> ibidem, p.35

puede haber desarrollo del currículum sin desarrollo del profesor”.<sup>4</sup>

La investigación – acción emancipatoria, ofrece criterios para la evaluación de la práctica en relación con la comunicación, la toma de decisiones y las tareas de la educación, suministra medios para que los maestros puedan organizarse a sí mismos en comunidades de investigadores, a fin de organizar su propia ilustración. Plantea el reto de que organicen el proceso educativo en sus propias clases a través de la autorreflexión crítica, sobre las mismas bases de su propio desarrollo profesional.

La investigación – acción, es una manera de analizar críticamente y generalizar el compromiso de la profesión para con el bienestar de sus clientes.

La ciencia educativa crítica tiene el propósito de transformar la educación, por lo tanto debe ser una ciencia participativa, siendo sus participantes los profesores, estudiantes y otros que crean, mantienen y soportan las disposiciones educativas.

### **1.5. Limitaciones enfrentadas.**

Ser la secretaria del plantel tuvo sus limitaciones para sugerir abiertamente y cara a cara un proyecto, porque los profesores me veían como igual, situación que les permitía ignorar o no aceptar algunas sugerencias; es obvio que no tengo el poder de ejercer autoridad formal sobre ellos mientras que para las autoridades (Inspección escolar) soy la responsable de transmitir la información y entregar resultados.

---

<sup>4</sup> ibídem, p. 39

Fue necesario involucrarme en la dinámica de los docentes con el propósito de influir en ellos en forma intencionada, para lograr eficiencia y eficacia en el trabajo desarrollado desde mi función de secretaria del plantel a partir de actuar participativamente, poniendo en práctica lo que a mi juicio hacía falta que los profesores hicieran: Leer con detenimiento los documentos que llegaban, sugerir formas de desarrollar su contenido, haciéndoles ver la relación de ellos con algún contenido programático; ésto fue productivo porque con esta actitud se logró poco a poco mayor participación como docentes y ellos a su vez influyeron sobre sus alumnos.

Para llevar a cabo la implementación del proyecto de gestión escolar "Las convocatorias e invitaciones formales como recursos pedagógicos en la gestión escolar" es necesario desempeñar una función directiva dentro del plantel: Director, secretario o adjunto. Aunque los 2 últimos tienen sus desventajas. Ellos directamente son los gestores o mediadores entre las autoridades y los docentes frente a grupo.

Siendo director se tiene la autoridad requerida para proponer (comprometer al personal) cualquier tipo de proyecto. No así secretario y adjunto a quienes no les reconocen jerarquía alguna, los ven como iguales y por lo tanto ignoran muchas veces las peticiones que aquéllos hacían. Por lo tanto fue conveniente asumir la actitud de iguales pero con una intención perfectamente definida; y con el propósito de influir en ellos para que colaborasen en el desarrollo de los trabajos que debían realizar con todos los alumnos y elegir de 1 a 3 de ellos, según fuese la indicación, para enviarlos con oportunidad a la dirección.

Fue necesario también dialogar informalmente con ellos, dándoles sugerencias de trabajo y haciendo obvio que eran actividades consideradas para su propia evaluación y ayudando a evitar las "llamadas de atención" por parte de la supervisión escolar.

Un segundo obstáculo fue evitar que se dieran cuenta los docentes de que estaban siendo conducidos para trabajar, con una perspectiva diferente las convocatorias e invitaciones, como verdaderos recursos pedagógicos auxiliares o complementarios para su quehacer educativo y que los elementos que ellos proporcionarían serían para la investigación que estaba realizando la secretaria del plantel.

La directora del plantel fue un gran apoyo para que esto se llevara a cabo, desde luego surge así el compromiso mutuo entre directora y secretaria, pero finalmente se logró el propósito y como se manifiesta más adelante casi en su totalidad.

### **1.5. Diagnóstico**

Después de haber hecho una investigación utilizando diversos instrumentos para recabarla como: Encuesta inicial (Anexo 1), entrevistas informales e intencionadas a las profesoras de grupo, la directora de la escuela y la supervisora escolar; para establecer un diagnóstico del trabajo que hacían las profesoras de las convocatorias e invitaciones; encontré muy diversas respuestas a las interrogantes planteadas y que además eran compartidas esas respuestas. Las profesoras no deseaban realizar más trabajo que lo que planeaban inicialmente, las actividades que ahí sugerían las

veían como trabajo extra, el momento en que llegaban no correspondía a lo que ellas estaban trabajando relacionado con su programa, eran imprevistas, intempestivas y además extemporáneas por lo que me dí a la tarea de hacer una investigación documental de las convocatorias e invitaciones de los ciclos escolares: 97- 98, 98-99 y 99-2000 para corroborar o revatir lo anterior y en caso de que eso fuera cierto, entonces buscar una alternativa para resolver el problema existente en la dirección del plantel.

La investigación documental se estructura con los siguientes apartados: Ciclo escolar, título del documento recibido, fecha de elaboración del documento, fecha en que llega a la escuela, fecha de entrega de trabajo desarrollado, participantes, quiénes participaron y observaciones. ANEXO 2

La encuesta se aplicó a 20 personas pero sólo la devolvieron 16 y con ésas 16 se estableció el diagnóstico.

De la encuesta aplicada se obtuvo la siguiente información :

- El personal a quiénes se aplicó eran docentes que contaban desde 10 hasta 38 años de servicio, eso indicaba que contaban con experiencia suficiente para emitir juicios al respecto del trabajo docente.
- Respecto al conocimiento que tenían del catálogo de proyectos y servicios mencionaron :

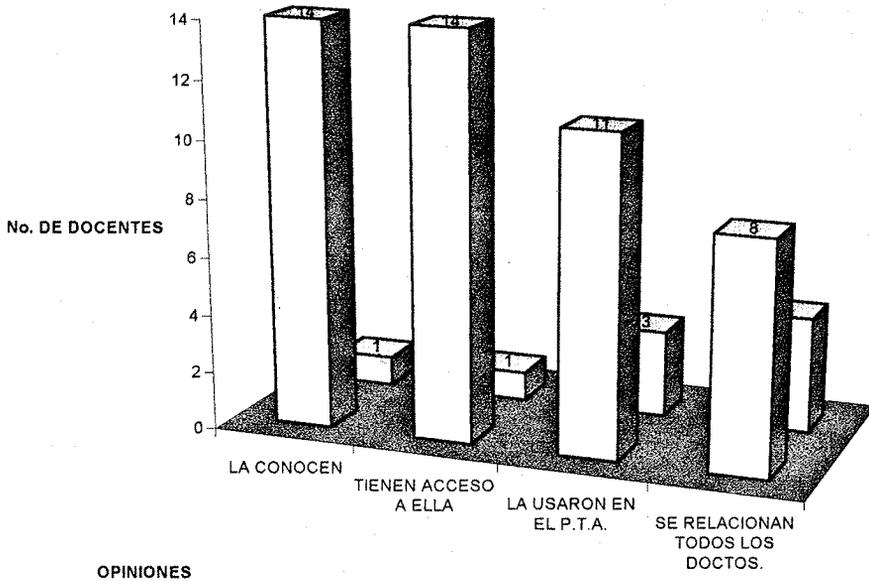
14 dicen conocerlo, 1 no lo conoce y 1 no contestó

14 tienen acceso a él en el momento que lo solicitan y 1 no

11 lo han utilizado en la elaboración de su plan de trabajo anual. 3 no y 1 no contestó. GRAFICA 3

177772

CONOCIMIENTO DEL CATALOGO DE PROYECTOS Y SERVICIOS



GRAFICA 3

He considerado importante mencionar en síntesis, textualmente las opiniones de los docentes respecto a las convocatorias e invitaciones.

- “ Son buenas porque agradan a los niños” ( 3 )
- “Son las mismas cada año, además de monótonas” ( 1)
- “Llegan a destiempo” ( 6 )
- “Representan exceso de trabajo” ( 3 )
- “Enviadas con premura” ( 2 )
- “Auxiliares del aprendizaje de los alumnos” ( 1 )
- “ Las autoridades las cancelan sin considerar la opinión docente” (1 )

#### *GRAFICA 2*

La encuesta inicial y la investigación documental fueron los dos elementos más relevantes que me permitieron hacer un buen diagnóstico y gracias a ello la alternativa presentada y aplicada tuvo logros significativos.

## 2.- LA INSTITUCION ESCOLAR Y LA BUSQUEDA DE UNA GESTION DE CALIDAD

Para dar un fundamento teórico a la problemática que se vivía en el plantel de referencia se buscó respuesta teórica a las siguientes interrogantes:

¿Qué es una institución?

¿Por qué la escuela se considera una institución?

¿Qué tipo de relaciones se establecen entre los sujetos pertenecientes a una institución?

¿Cuál es su estructura organizativa?

¿Cuáles son las tendencias actuales acerca de su funcionamiento?

### 2.1. Institución Escolar

Institución.- Cierta tipo de organización perfectamente respetable, ó un principio normativo que define culturalmente una conducta, muchas veces existe contradicción entre ellos por lo que es recomendable evitarlo a favor del término organización.

La escuela es considerada una institución u organización por ser una unidad burocrática y social, planeada y estructurada deliberadamente para la consecución de fines específicos.

Las características que toda organización tiene son 3:

La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de

fines específicos.

2.- La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y la dirigen hacia sus fines. Además de estos centros de poder revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura, donde es necesario, para aumentar la eficiencia.

3.- Sustitución personal. Puede cambiar a su personal mediante el traslado o la promoción y deponer las tareas asignadas a algunas personas que no satisfagan los principios establecidos.<sup>5</sup>

El éxito de la organización depende en gran parte de la capacidad de mantener el control de sus participantes, mediante una adecuada distribución formalmente estructurada de recompensas y sanciones para apoyar la obediencia a sus normas, reglamentos y órdenes.

## **2.2. Estructura Organizativa.**

La escuela como organización compleja por la interrelación que existe de relaciones humanas, presenta en forma peculiar la estructura formal y la informal.

La Estructura Formal, en primer lugar tiene un andamiaje de roles que permanece invariable, aunque haya cambios de personal por razones como jubilación, traslado u otras; estos roles son ocupados por individuos que se comportan de acuerdo a las normas establecidas para su desempeño.

---

<sup>5</sup> Etzioni Amitai "Racionalidad y Felicidad: El dilema de la organización en: Institución Escolar (Antología Básica), p. 11

En segundo lugar el esquema organizativo de la escuela especifica los roles formales asignados, señala la autoridad de un rol sobre otro y delinea los límites de cada unidad administrativa.

Este tipo de organización formal puede modelar en forma ordenada los roles que se hallan bajo su jurisdicción, pero no debemos olvidar que dichos roles serán desempeñados por individuos que tienen su propia y específica personalidad, amén de sus necesidades sociales, lo que nos lleva también a considerar la estructura informal de la organización.

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

La conformación de los grupos primarios depende de sus características personales como el sexo, edad, situación marital y específicamente en la escuela se hallan orientadas según el trabajo: Profesores del mismo grado o comisión, por afinidades personales esta necesidad de afiliación en los grupos primarios les recompensa con la satisfacción de intereses sociales y psicológicos.

Los grupos informales establecen "normas de conducta" para aquellos que ocupan puestos de profesores, lo cual genera una organización compleja del trabajo.

Esta complejidad de la estructura de poder en la escuela, está, dada por un lado por la estructura que implica el poder y la autoridad legales de la organización formal y por el otro el poder extralegal de la organización informal.

De acuerdo con Owens los grupos primarios informales están ligados entre sí a través de 2 categorías:

1. Articulación.- Se refiere a aquel profesor que es miembro de 2 grupos primarios, y es a través de él que se da la unión entre ellos.
2. Puente.- Cuando 2 profesores, cada uno de los cuales es miembro de un grupo primario distinto interactúa de modo regular y facilitan una unión entre 2 grupos primarios.

Al tratar el director con estas 2 categorías le permite extender su influencia hacia los grupos primarios de la organización informal evitando así conflictos y oposiciones en su contra en caso de que las hubiera.<sup>6</sup>

### **2.3. Análisis Institucional**

Las instituciones son determinadas y determinantes de un cierto orden que actúa sobre el individuo. Este actuar ha sido estudiado por diversas disciplinas, originando un concepto polisémico de acuerdo a la disciplina de que se trate y han dejado de lado el entrecruzamiento que entre ellas existe y que al considerarlo verdaderamente proporciona una riqueza de elementos para su análisis, develando las relaciones que se dan, como un saber del desconocimiento producto de la represión social. Para ello se hace un análisis del movimiento institucional considerando:

1. Sus antecedentes históricos.
2. Planteamientos teóricos de la corriente institucional.
3. El socioanálisis como método de intervención.

#### **1.- Antecedentes históricos**

---

<sup>6</sup> Owens Roberto G. La Escuela como Organización: Tipos de conducta y práctica organizativa, p. 107

El sujeto de la historia será la acción instituyente de las masas contra el orden instituido.

Se busca el contenido dialéctico del término para darle un contenido activo, la presencia de lo instituido, los sistemas de valores, modelos culturales y aparatos e ideologías existentes. Para ello brevemente se verá que este movimiento históricamente hablando se haya fundamentado por la: Psicoterapia Institucional y la Pedagogía Institucional.

En la psicoterapia institucional se analiza el contexto del hospital, las relaciones instituidas en él mediante diversas actividades se va evolucionando hasta lograr que los pacientes participen activamente en su propia cura.

La pedagogía institucional propone el empleo sistemático de las aportaciones de las ciencias humanas y clínicas al campo escolar, aquí se plantea la utilización del psicoanálisis en el aula. Que el colectivo docente- educando administre la formación y mantenga un análisis permanente de los miembros del colectivo.

De aquí se reconocen 2 momentos:

- El representado por la psicoterapia institucional y por la pedagogía dentro de cierto marco institucional (hospital – escuela ).
- El Análisis institucional propiamente dicho que marca la creación de un campo o nuevo análisis y de trabajo se sale del marco institucional interrogando a la institución con el fin de cambiarla.

## 2.- Planteamientos teóricos de la corriente

El análisis institucional responde a un momento histórico:

Rousseau.- "Institución instituyente"

Rene Lourau.- Desarrollo de 3 momentos de la dialéctica hegeliana: Universalidad, particularidad e individualidad.

*Universalidad.*- Concibe el término de manera abstracta y general. Como unidad positiva e indiferenciada. La escuela va de la universalidad a lo instituido, aquella normatividad que presenta el individuo con una validez que está por encima de su accionar, recibe conocimientos y una certificación de los mismos.

*Particularidad.*- Es la negación de la universalidad como contraposición, en el momento en que se encarna y hace referencia al carácter instituyente de la institución.

*Individualidad.*- Aquí se ve el momento de la institucionalización, momento en el cual se plasma la interacción de lo instituido y lo instituyente, así como su mediación.

En el pensamiento dialéctico se da una acción recíproca y permanente de los 3 momentos, reconceptualizando el término. "La forma que adopta la reproducción y la producción de las relaciones sociales en un momento dado de la producción, así como el lugar en que se articulan las formas que adoptan las determinaciones de las relaciones sociales".<sup>7</sup>

### 3.- El socioanálisis

Lourau define al socioanálisis como el análisis institucional en situación de intervención. El socioanálisis utiliza categorías e instrumentos de análisis como son:

*Segmentaridad.*- Es la puesta en juego en un grupo, de los sistemas de pertenencia y de referencia que ya traen los individuos. Esta relación entre diferentes sistemas y el nuevo que vive el grupo, entraña oposiciones y negaciones entre sí que deben ser develadas como tales al mismo.

*Transversalidad.*-Es la oposición a la verticalidad y horizontalidad de las relaciones que se dan entre los grupos.

La verticalidad se estructura por el lugar que ocupan en la división del trabajo, en las jerarquías de poder.

La horizontalidad es la imagen ideal del grupo, su coherencia de la pertenencia única que rechaza toda exterioridad. Rechaza todo vínculo institucional.

La transversalidad se realiza cuando se efectúa una comunicación entre los diferentes niveles, es la acción instituyente de los agrupamientos para que todo grupo tenga la palabra y escape a la sujeción.

---

<sup>7</sup> Chamizo O y Jiménez P, "El análisis institucional" en: Institución Escolar (Antología básica), p.132

*Transferencia Institucional* Es el objeto sobre todo aquello que está ocurriendo en la vida del grupo y no se debe pensar en una posición pasiva, sino como alimentador de dicha transferencia.

*Analizador* Es todo aquello que permite revelar la estructura de la organización, provocarla, obligarla a hablar, es lo que motiva a decir lo no- dicho de ella. Puede ser un analizador natural o artificial, siendo todo aquello que responde al discurso instituyente del grupo. Trabaja a nivel de la represión colectiva para analizar y establecer lo que está disperso, para cambiar la institución y por ende la sociedad.<sup>8</sup>

## **2.2. Administración escolar**

*Administración científica (Taylor)* Hace énfasis en la tarea, en la eficiencia del trabajo, que se alcanza a través de la racionalización del mismo.

*Teoría clásica de la administración (Fayol)* Hace énfasis en la estructura, en la eficiencia de todas las partes involucradas como un todo sintético y global.

Fayol define a las funciones administrativas como el acto coordinado de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

*Planear.-* Involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él.

*Organizar.-* Proporcionar los elementos útiles para el funcionamiento de la empresa; pueden ser materiales y sociales.

*Dirigir.-* Conducir a la organización a funcionar.

*Coordinar.-* Armonizar las actividades del negocio, sincronizar cosas y acciones y adapta los medios a los fines.

*Controlar.-* Verificar para comprobar, si todo ocurrió de conformidad con el plan <sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Ibid, Pág. 135

### 2.3. Organización Escolar

Noción técnica y administrativa que trata de reagrupar y articular los diversos elementos que concurren en el funcionamiento de un Sistema Escolar (Construcciones, programas escolares, personal docente, material didáctico, exámenes, investigación pedagógica, etc.).

Hace referencia al desarrollo de las investigaciones sobre la gestión (Modelos estadísticos, programación lineal y no lineal y racionalización de las opciones presupuestarias)

La organización Escolar que pretende lograr la coherencia y la eficacia interna, se dirige a identificar las presiones y tensiones que afectan a los individuos para dirigirse hacia un perfeccionamiento de la estructura y funcionamiento de los diversos componentes del sistema educativo.

Las responsabilidades de la Organización Escolar son: 1.- Mejorar las condiciones de la vida escolar (ritmos de aprendizaje, vacaciones, tiempo libre ).

2.- Estimular una investigación científica interdisciplinaria sobre la educación cuyos resultados sean susceptibles de ser puestos en práctica rápidamente.

Para la institución considerada como un conjunto de elementos en interacción constante, organizar el trabajo escolar consiste en "Investigar metódicamente la coherencia máxima en el funcionamiento de los diversos elementos para lograr los objetivos fijados en la institución" <sup>10</sup>

Concepción Ciscar y María Esther Uria exponen una semblanza de las diversas corrientes de pensamiento acerca de cómo la organización escolar fue considerada como un mero "recetario" desde un periodo precientífico hasta concebirla como una organización empresarial dentro de la escuela, como organización compleja y multidimensional.

Evolución de la Organización Escolar.

---

<sup>9</sup> en: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar (Antología básica) p.38

<sup>10</sup> Diccionario de las ciencias de la educación, p. 1050

1.- Periodo precientífico.- En este periodo se dan aportaciones concretas, casuísticas que resuelven situaciones concretas y que conducen a los profesionales de la organización escolar. Estas aportaciones serán transmitidas a modo de recetario.

"A este periodo García Hoz le llama evolución espontánea, intuitiva y natural que se manejaría hasta fines del siglo XIX y principios del XX" <sup>11</sup>

2.- Periodo de transición.- "Aún no existe una idea definida de la Escuela como organización, aquí el enfoque organizacional de los centros es modificado por la influencia de la técnica psicológica y los tests y se nota su influencia en los horarios, edificios, mobiliario, programas y en algunas técnicas de enseñanza" <sup>12</sup>

3.- Periodo científico.- Algunos autores marcan el año 1950 como fecha clave en que se percibe en la escuela una influencia clara de las organizaciones empresariales. Aparecen las primeras publicaciones en torno al marco conceptual en que se sitúan la Organización Educativa y por primera vez los estudios teóricos se convierten en base de las investigaciones sobre la Organización Escolar y diferentes teorías que de aquí emanan dejan huella en diferente intensidad lo que lleva a una evolución en diferentes líneas, considerando a la Escuela como:

#### Escuela como empresa.

La escuela se ve como una empresa en la que el Director parece un empresario y la escuela una empresa educativa.

Las ideas fundamentales de esta teoría son la motivación y la organización, que dividía las tareas y los niveles de autoridad, ésta última adopta la idea organizacional de Taylor, en donde existe la autoridad centralizada que divide y establece funciones, responsabilidades a través de canales ordenados de comunicación

#### Escuela como conjunto de departamentos que funcionan coordinadamente.

A medida que existe mayor atención a lo que sucede en las escuelas y el ambiente que en ellas existe se han comprobado los beneficios que podría reportar la Teoría

---

<sup>11</sup> García Hoz utiliza estas expresiones en sus publicaciones sobre Organización Escolar.

<sup>12</sup> Ciscar Concepción y Uria María Esther, Organización escolar y acción directiva, p. 81

de la departamentalización de Henri Fayol, en donde se ve la conveniencia de planificar, ejecutar y evaluar. Sin embargo en algunos ambientes escolares es difícil llevar a cabo esta departamentalización sobre todo en el punto de la evaluación que se encuentra a frentes de resistencia y desde esta óptica es difícil realizar una evaluación con criterios científicos, pues se ve ésta como "una cacería de brujas" . En términos de eficiencia es decir en orden a los objetivos tratados. <sup>13</sup>

Escuela como burocracia.- La escuela además de ser una organización formal compleja, también es una organización burocrática con normas, planes, estatutos, reglamentos, principios de jerarquía y niveles de autoridad graduada.

La escuela sigue siendo considerada como una Organización dependiente de personas especializadas en su trabajo y preparadas para desempeñar puestos concretos, basados en reglamentos escritos y con normas estables, características de una burocracia según Max Weber.

Sin embargo el término burocracia educacional es cuestionado por considerarla: Tradicionalista, complicada división de responsabilidades, demoras frecuentes, imperio de funcionarios del departamento, concentración del poder e influencias políticas,

La escuela como sistema abierto.- "Una institución escolar no puede entenderse en nuestros tiempos como la ordenación de un conjunto de elementos de un sistema cerrado que vive y actúa con independencia del mundo que le rodea, una institución escolar ha de entenderse como un sistema abierto cuyo principio fundamental no es ya la vieja idea de una entidad constituida por estudiantes y profesores" <sup>14</sup>

La escuela como sistema abierto tiene las siguientes características:

1.- tiene relaciones recíprocas con el entorno que le rodea (Input – feedback – outputs).

---

<sup>13</sup> U.P.N. Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar (Antología Básica), p. 38

<sup>14</sup> GARCIA Hoz V Organización y Dirección de Centros Educativos, p.11

Los inputs son las aportaciones del entorno (edificio, mobiliario, alumnos, profesores, personal auxiliar, valores, prejuicios,) que al ingresar a la escuela, inciden en ella y a su vez ella también incide, los transforma positiva o insatisfactoriamente por no mencionar el término negativamente, y va a proyectar outputs, alumnos capaces de adaptarse a la sociedad sin traumas, y además profesores y demás personal que pueden revertir en feedback en el sistema.

2.- Es un subsistema del sistema escolar nacional.

En los últimos años se ha puesto de relieve que la escuela es una organización compleja multidimensional y sobre todo débilmente articulada porque entre los elementos de ella no se da una interrelación e independencia tan fuerte .

## **2.4. Gestión Escolar**

### **Gestión**

“La gestión académica la podemos entender como la actividad que desarrollamos los integrantes de la comunidad escolar, para satisfacer nuestras necesidades, intereses, expectativas individuales y colectivas, que tienen que ver con mejorar las condiciones del trabajo que realizamos, de allegarnos materiales y demás recursos que facilitan nuestro desempeño docente. No es una acción individual , parte del consenso del grupo, nos cohesionan internamente y nos permite establecer relaciones interpersonales dinámicas, asumiendo positivamente el rol que desempeñamos con responsabilidad.

¿Cómo se logra una gestión académica de calidad?

- Creando ambientes de trabajo propicios donde se manifiesta la colaboración y la participación.
- Desarrollar trabajo colegiado como una forma que crea y sostiene un ambiente escolar integrado.
- Entender la toma de decisiones como el juicio que se hace sobre el valor de la información de la cual disponemos que nos permite emitirlo.
- Asumiendo el juego de roles con la mira de lograr objetivos educacionales e institucionales.

- ¿Cómo se fortalece la gestión académica de calidad?
- Teniendo la capacidad de problematizar la realidad para analizarla, comprenderla y transformarla si es necesario.
- Creando nuevas preguntas frente a viejos problemas que aún no han sido resueltos e impiden el avance de la institución.
- Dando solución a problemas existentes, individual o grupalmente, para impedir que avancen.
- Que el maestro sea capaz de argumentar el sentido de su trabajo, eso crea compromisos.<sup>15</sup>

Hablemos ahora del Modelo de Gestión; que de acuerdo al autor Namo de Mello Guiomar se entiende como el conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas que deben de ser claramente identificados y caracterizados. Aspira a objetivos de corto y mediano plazo, propone un mayor número de alternativas posibles para un futuro más remoto debido a la gran dosis de incertidumbre; procura dejar un amplio margen para las acciones de ajuste y le da un gran peso a las prioridades en la medida en que éstas indican dónde iniciar las acciones a corto plazo.

Este modelo tiende a satisfacer las necesidades básicas que se agrupan en 4 grandes grupos de conocimientos, habilidades y actitudes.

1. Comprensión de ideas y valores.
2. Adquisición de conocimientos y habilidades sociales que aseguren un desempeño profesional y el entrenamiento necesario de padrones tecnológicos.
3. Desarrollo de habilidades y actitudes que permitan integrarse al manejo de la racionalidad tecnológica.

---

<sup>15</sup>Ortega Campirán y Castillo Bustamante "¿Qué significa lograr una gestión académica? en: Organización del trabajo académico (Antología básica) p. 34

4.- Formación de hábitos y valores que favorezcan la convivencia aún a pesar de las diferencias individuales, promuevan la solidaridad y el rechazo de desigualdades sociales.<sup>16</sup>

## 2.5. Calidad en la Gestión

### Calidad Educativa

En reunión de grupo y después de analizar el tema de "Estrategias para elevar la calidad de la gestión escolar", se llegó a la conclusión de que la calidad educativa es el quehacer de todos los miembros de la sociedad para lograr eficacia y eficiencia mediante factores estratégicos que le permitan satisfacer sus necesidades.

Para Harrington Calidad es Mejorar un proceso, es cambiarlo por otro más eficaz, más eficiente, y más adaptable.

Para realizar con calidad la actividad gestiva que como secretaria del plantel realizo, manifiesto que, las relaciones informales fue una de las categorías de las que más tuve que auxiliarme para poder influir en los compañeros, al reconocer mi falta de poder y autoridad formal sobre ellos, además de que estas relaciones fueron necesarias, desde el punto de vista de la investigación – acción, como miembro participante, activo dentro del colectivo escolar. "Cuando menos enajena una organización a su personal, éste es más eficiente, los trabajadores eficientes trabajan más y mejor que los frustrados. Dentro de ciertos límites la felicidad eleva la eficiencia en, las organizaciones".<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> NAMO de Mello Guiomar, Nuevas propuestas para la gestión educativa, p. 23

<sup>17</sup> Etzioni loc.cit. Institución Escolar (Antología Básica) p.10

La interrelación que se dá al interior de las organizaciones entre su complejidad y la burocracia que en ellas coexisten, hacen más patente la complejidad de ella y la importancia de ese manejo de relaciones informales, tan necesario para fomentar un ambiente de armonía; sin embargo por el personal que aquí labora se diría que lo que persiste es el conflicto "positivo" ejemplificado por la competencia tan marcada que aquí se presenta, pero que es parte de la identidad de este plantel por las circunstancias existentes, el ser un plantel oficial rodeado de particulares.

Razón de más también para que la directora ejerza como actualmente lo hace su poder para traer a lo normativo a aquellos miembros de la organización que buscan el conflicto como tal al interior de la organización.

El proceso administrativo fue básico aplicarlo en la dirección del plantel, de lo contrario nos hubiéramos quedado a la zaga de los demás.

La gestión en toda la extensión de la palabra que llevó a cabo la secretaria del plantel para poder hacer eficiente su trabajo, fue lo que le permitió eliminar poco a poco los obstáculos que algunos elementos del personal se encargaban de poner para evitar el tan nombrado "trabajo extra" del cual se ha hablado ya anteriormente.

Las categorías de transversalidad y transferencia institucional dentro del socioanálisis como elementos de intervención, permitieron haciendo gala de las relaciones informales sobre las cuales se manejó la comunicación entre secretaria y docentes para conocer, entender e intentar transformar el ambiente organizacional existente, haciendo "hablar a la institución" para que, considerando también la evaluación de los indicadores propuestos ya mencionados para carrera magisterial

se trabajó insistentemente para que en forma consciente el colectivo escolar participara en esa transformación.

### 3. IMPLICACION DOCENTE EN LA GESTION ESCOLAR

#### 3.1. El Secretario en la Escuela primaria

El secretario de las instituciones de enseñanza, tiene la consideración de órgano unipersonal de gobierno en la legislación escolar actual, es responsable de la gestión administrativa y económica.

“Es un profesor que puede asumir tareas docentes y las de su propio cargo así como la secretaría de los órganos colegiados. La figura del secretario tiene tradición, se nombra a propuesta del Director y forma parte del equipo directivo”<sup>18</sup>

Dentro del aspecto administrativo, se manejan diversos formatos para recabar información de los alumnos a través de los docentes, la elaboración de oficios, actualización del archivo de la escuela al inicio de cada ciclo escolar, expedientes personales de Carrera Magisterial, recibir diversos materiales como libros de texto, boletas de evaluación para los alumnos y convocatorias e invitaciones.

Como secretaria de la escuela he tenido cuidado de que en el momento en que llegaban las convocatorias al plantel, se las enviaba a los profesores para que se enterarán del contenido y firmarán de él en el documento y con el propósito de que en el momento establecido por estos documentos entregarán a la dirección los trabajos realizados con sus alumnos.

Cuando llegaba la fecha establecida para entrega de trabajos se les pedían, auxiliándome para ello de los Asistentes al Servicio, ellos acudían a las aulas por los trabajos y en los casos que aún era necesario, acudía personalmente a solicitarlos.

---

<sup>18</sup> GOMEZ Dacal Gonzalo, Administración Educativa (Diccionario de Ciencias de la Educación) p. 385

### 3.2. Como Colectivo

En junta de Consejo Técnico extraordinaria en el mes de junio de 1999, se propusieron 3 indicadores para ser considerados en la evaluación de Carrera Magisterial, estos fueron:

- 1.- Fomento entre la comunidad escolar la vivencia de los valores universales.
- 2.- Fomento el desarrollo creativo entre sus alumnos mediante las convocatorias.
- 3.- Entrego oportunamente la documentación e información requerida por las autoridades.

Como se puede ver, el contenido de ellos hace alusión a la entrega oportuna de documentos e información y aunque fueron aceptados en ese tiempo y por lo que representaban; posteriormente, en este ciclo escolar; en el mes de octubre-99 cuando se realizó la primera evaluación de C. M. y se pretendió que se confirmara su aceptación; los profesores a ser evaluados ya no quisieron que se volvieran a integrar a su ficha de evaluación.

La secretaria del plantel en ese entonces (octubre 99) insistió en que por lo menos aceptaran anotar uno en la hoja para el registro de indicadores, sin embargo 2 de los profesores que son un tanto conflictivos argumentaron que "eso" era aumentar el trabajo final de autoevaluación de Carrera Magisterial, los demás integrantes aprobaron lo que ellos mencionaron y no se aceptó ninguno.

Sin embargo en el mes de junio 2000 cuando se hizo la evaluación final de Carrera Magisterial, la indicación fue terminante e imperativa de que debía existir un indicador mínimo .

No se hizo esperar la protesta de los compañeros de no haber aceptado la indicación en un principio ya que en ese momento tuvieron que anotar un indicador y repetirlo en cada una de las hojas de evaluación como miembros del Órgano Escolar de Evaluación. Este tipo de situaciones que ocurrieron al interior del colectivo son las

que, de alguna manera originaban conflicto entre ellos pero al mismo tiempo le dieron credibilidad a la labor gestiva de la dirección. (Opiniones de la secretaria).

### **3.3. Calendarización. Una propuesta para el manejo de convocatorias e invitaciones en la Escuela Primaria.**

Con base al diagnóstico establecido y considerando que las profesoras frente a grupo veían el trabajo de convocatorias e invitaciones como "trabajo extra" y extemporáneo; a través de la dirección del plantel se les entregó un calendario de las convocatorias más relevantes para ser trabajadas en el transcurso del ciclo escolar.

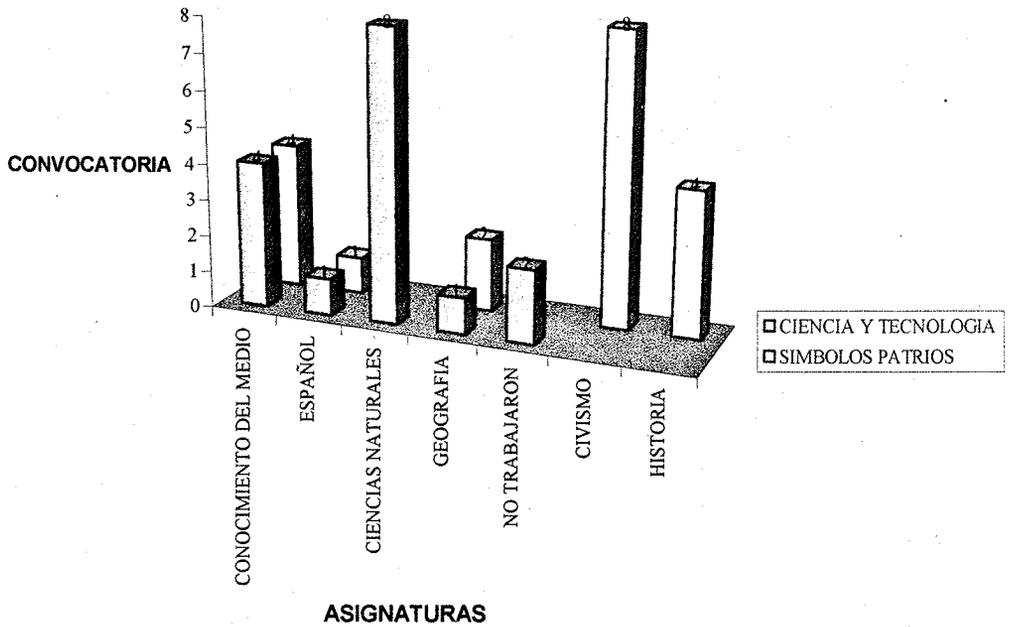
El calendario se estructuró con los siguientes apartados:

Nombre de la convocatoria o invitación, grados que participaban, modalidad o tipo de trabajo que debían elaborar, fecha de entrega de trabajos, presentaciones o concursos y finalmente observaciones; en este apartado se agregaron sugerencias didácticas y responsables de coordinar determinada actividad. ANEXO 3

Calendarización una propuesta para su manejo.

Al inicio del ciclo escolar 1999-2000, se entregó a los docentes y a la directora un calendario de convocatorias e invitaciones, el cual fue analizado en primer lugar por la directora, hubo propuestas de su parte, y se integraron en él varias actividades que ella llamaba "actividades propias de la escuela" como arreglo del tablero en cada salón con el tema de la independencia de México, en septiembre; bailables regionales con canciones de corte revolucionario para noviembre; villancicos para diciembre, rondas infantiles en marzo, entre otros.

Las profesoras también participaron en los ajustes iniciales como fueron los tiempos en que era factible trabajarlas y lo halagador es que hubo quién sugiriera coordinarlas con algún tema específico del programa. Como se ejemplifica en la GRAFICA 4.



**GRAFICA 4**

En esta gráfica se toman como referencia 2 convocatorias muy significativas para ejemplificar en que asignaturas son trabajadas.

Asimismo se indica que la convocatoria de " La semana de la ciencia y la tecnología" fue trabajada en las asignaturas de: Español, Conocimiento del Medio y Ciencias Naturales y la de "Símbolos Patrios" en las asignaturas de Conocimiento del Medio, Español, Geografía, Civismo e Historia.

### **3.4. Plan de Trabajo**

Para llevar a cabo la aplicación de la alternativa para resolver el problema existente se realizó un plan de trabajo en donde se incluían: ANEXO 4

Propósitos y plan de la alternativa, actividades a realizar con los objetivos de cada actividad, estrategia para trabajarlas, sujetos involucrados y responsables de cada actividad, tiempos para desarrollarlas y formas para evaluarlas.

La estrategia de trabajo fue el trabajo en equipo y colegiado a partir del Consejo Técnico Consultivo.

las actividades que se llevaron a cabo y quedaron plasmadas en el plan de trabajo de la alternativa fueron:

- 1.- Sensibilización de los sujetos que intervinieron en la aplicación. ( Directivo y Docente ).
- 2.- Reconocimiento de la alternativa, explicación y análisis del calendario de convocatorias.
- 3.- Ajuste de la calendarización y su inclusión en el Plan de Trabajo Anual de cada profesor.
- 4.- Revisión del Plan de Trabajo Anual de los docentes.
- 5.- Revisión del Avance Programático de cada maestro.
- 6.- Registro de las participaciones en concursos y el nivel de eficacia y eficiencia de los grupos.
- 7.- Seguimiento y registro de resultados.

### 3.5. Identidad de la Escuela MTRO. MIGUEL A. QUINTANA, como resultado del trabajo cotidiano

Los principios de identidad de este plantel representaban la individualidad de él como tal, y son ellos los que han hecho que sea una escuela muy solicitada con una antigüedad de 30 años ellos son:

- Escuela de reconocido prestigio, que se ha ganado a través del trabajo de los profesores que aquí laboran y que han laborado en él.
- Los profesores en general son exigentes, forman hábitos de estudio entre los estudiantes mediante el trabajo que cotidianamente realizan con ellos.
- Existe un gran espíritu de competencia entre el personal, por el hecho de pertenecer a una zona escolar en donde predominan los Colegios Privados.
- La colaboración de los padres de familia es amplia en cuanto a especie y dentro del grupo, no así para el plantel como totalidad.
- Los padres de familia proporcionan a sus hijos los recursos materiales para su trabajo escolar, pero existe desatención en casa en la supervisión de tareas y trabajos, argumentando que las madres de familia laboran fuera del hogar.
- La mayoría de los padres de familia son profesionistas.
- Las visitas y recorridos planeados por los docentes, permiten que los alumnos tengan un conocimiento más amplio de lo establecido en los programas.
- Las actividades llamadas propias de la escuela. Festivales y muestras de trabajo.

El manejo de convocatorias e invitaciones me permitió corroborar algunos de estos principios y detectar otros elementos tanto positivos como negativos de los docentes. Para llegar a ello, después de la aplicación y seguimiento de la alternativa para tratar de resolver la problemática existente, apliqué un cuestionario para la evaluación final . ANEXO 5

Se obtuvieron diversos resultados como:

Al realizar la concentración de datos obtenidos, percibí como un primer resultado un cambio de actitud hacia la realización de las actividades calendarizadas, que si bien es cierto que reportaron mayor carga de trabajo (así lo manifiestan en la encuesta

realizada para el seguimiento de la aplicación de la alternativa ) también es satisfactorio encontrar que existió mayor participación e integración como colectivo escolar.

Es importante mencionar , que de acuerdo a la planeación, en algunas convocatorias la invitación fue para los 16 grupos, en otras sólo un grupo por grado y en algunas mas el número que la autoridad determinó. En general se respetó como quedó asentado; de ahí la variación en el número de grupos participantes como se aprecia a continuación.

No.	NOMBRE	SI PARTICIPARON	NO PARTICIPARON	% DE PARTICIPACION
1.-	Semana de Ciencia y Tecnología	13	3	81 %
2.-	Ofrenda Día de Muertos.	16	0	100 %
3.-	Aniversario de la Revolución Mexicana	10	0	100 %
4.-	Visita al Bosque "Arboles de Navidad"	11	5	68 %
5.-	Certamen Benito Juárez.	11	5	68 %
6.-	Olimpiada del Conocimiento Infantil	3	0	100 %
7.-	Psicomotricidad Rondas Infantiles	6	0	100 %
8.-	Interpretación del Himno Nacional	10	0	100 %
9.-	Expresión literaria sobre los Símbolos Patrios	9	1	90 %
10.-	Colecta Cruz Roja	16	0	100 %
	<b>INVITACIONES FUERA DE PLANEACION</b>			
11.-	Un Día de clases en el Zoológico	6	0	100 %
12.-	Música educativa con Alberto Lozano	16	0	100 %

**TABLA NO. 1**

Los grados de 1º. Y 2º. Cumplieron al 100 % con la actividad de psicomotricidad "Rondas Infantiles", aunque en forma extemporánea ya que estaba planeada para desarrollarse en el mes de marzo pero el propósito se cumplió hasta el mes de mayo para el festival del día de las Madres, fecha en que se presentaría por 2ª. ocasión y en la realidad fue la primera pues se "encimaron" algunas actividades de ambos grados.

La revisión del Plan de Trabajo Anual elaborado por los profesores, se llevó a cabo en el mes de octubre; aquí pude constatar que 14 de los 16 maestros de grupo habían incluido en su planeación aquellas convocatorias que les habían tocado desarrollar según la calendarización estructurada. *GRAFICA 5*

Lo anterior lo vuelven a confirmar en el cuestionario para la evaluación y seguimiento de la alternativa (ANEXO 5), esta situación es relevante ya que anteriormente no se programaban estas actividades; en la planeación anual que realizaban, sólo dosificaban los contenidos del programa y en contadas ocasiones incluían alguna visita que pretendían llevar a cabo.

También se obtuvo información de las asignaturas en las cuales los profesores han integrado los contenidos de convocatorias e invitaciones ellas son:

Historia (7), Conocimiento del Medio (4), Español (3), Civismo (3 )

Ciencias Naturales, Geografía y Educación Artística (1 persona en cada una).

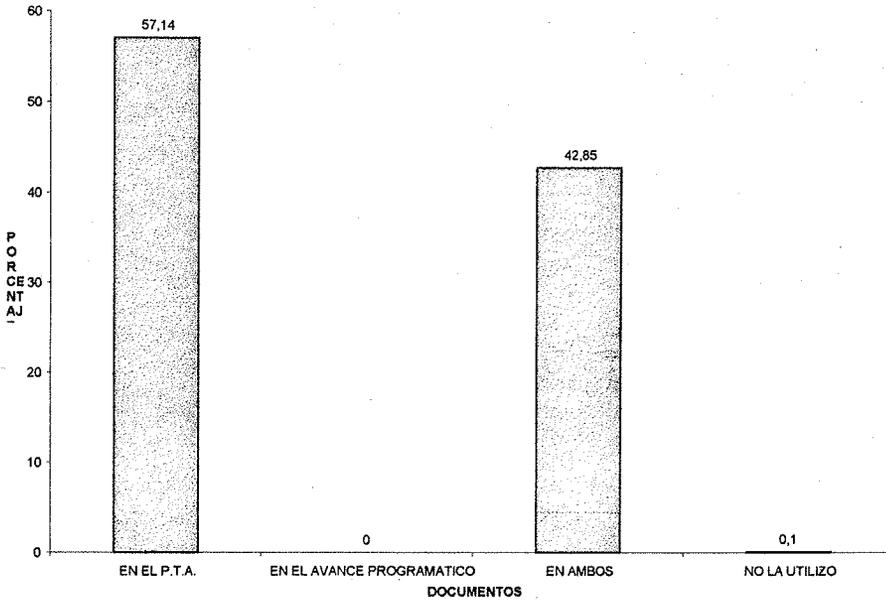
*GRAFICA 6*

Lo anterior se ha extendido hacia el alumnado que se encuentra más motivado para realizar aquellas actividades que salen de su cotidianidad, por propia iniciativa y en forma espontánea se integran en equipos para su trabajo diario, lo anterior lo manifestaron las profesoras al responder al ¿Por qué? de la pregunta No. 8, que es el complemento de la pregunta No.7 que dice ¿A partir de este calendario considero que el trabajo que de él se deriva es?

Oportuno 6 Excesivo 6 Satisfactorio 1 No contestó 1

*GRAFICA 7*

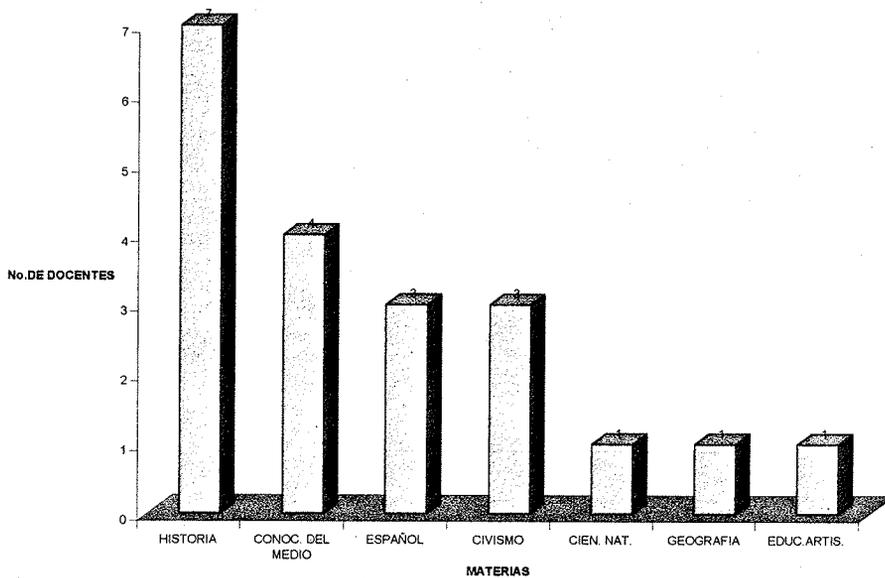
### USO DE LA CALENDARIZACION DE CONVOCATORIAS



**GRAFICA 5**

En esta gráfica representa que 9 docentes han incluido en su planeación anual aquellas convocatorias que les tocaba desarrollar según la calendarización estructurada y 5 más las han incluido tanto en su planeación anual como en el avance programático. Lo anterior en porcentajes representa un 99 % de los docentes que de alguna manera u otra han utilizado la calendarización para su planeación anual.

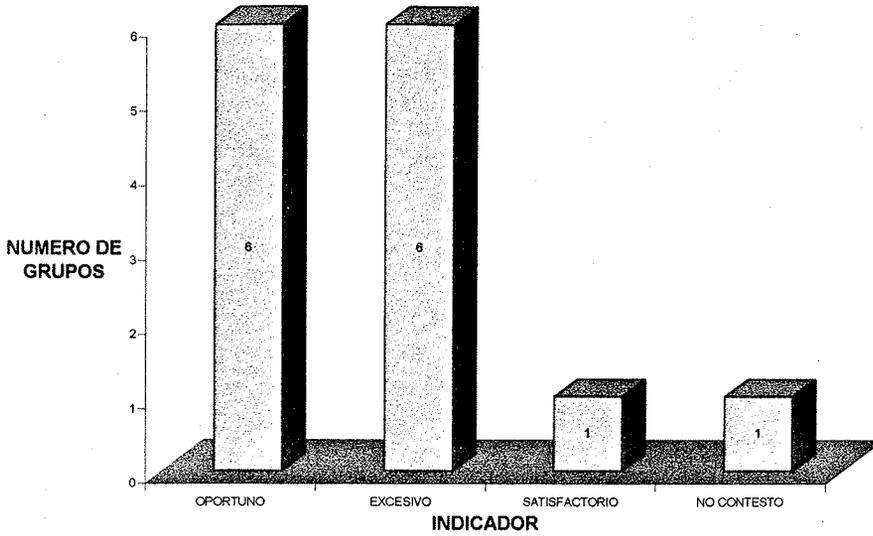
### MATERIAS EN LAS QUE DESARROLLARON CONVOCATORIAS



**GRAFICA 6**

En esta gráfica podemos apreciar que la materia con más frecuencia de empleo para trabajar convocatorias fue Historia, 7 docentes lo manifestaron, le sigue Conocimiento del Medio con 4, Español y Civismo 3 y Ciencias Naturales, Geografía y Educación Artística un docente en cada una.

### CALIDAD DEL TRABAJO DERIVADO DE CONVOCATORIAS



**GRAFICA 7**

Aquí se indica lo que los docentes opinan respecto a como ha sido el trabajo que se ha derivado de las convocatorias; como excesivo lo perciben 6 docentes, oportuno también 6 y solo 1 opina que ha sido satisfactorio.

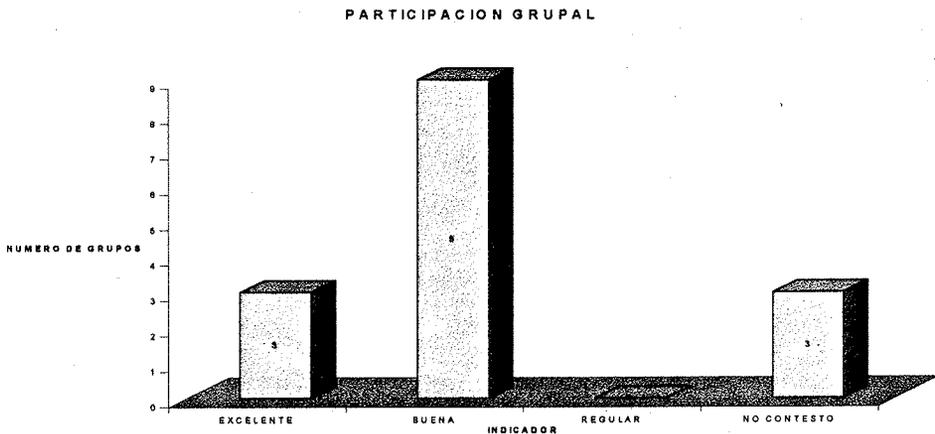
Respecto a esta PARTICIPACION GRUPAL; en la encuesta aplicada también en Noviembre 99 (ANEXO 5) para el seguimiento de la aplicación de la alternativa, existen 2 preguntas (3 y 5) cuyo contenido maneja la participación de los grupos, la pregunta No. 3 dice: La decoración del tablero del salón de clases fue todo un éxito, participaron todos los grupos en su elaboración.

El trabajo de mi grupo fue: Excelente, bueno, regular y malo.

Al respecto la perciben así con base en los 4 indicadores manejados:

EXCELENTE: 3 BUENA: 9 REGULAR:     NO CONTESTO 3

La pregunta No. 5 dice: Los trabajos con los que participé en la exposición de la Ciencia y la tecnología fueron: Se dejó la respuesta abierta lo que permitió la libre opinión del docente, misma que se ejemplifica en la **GRAFICA 8**



**GRAFICA 8**

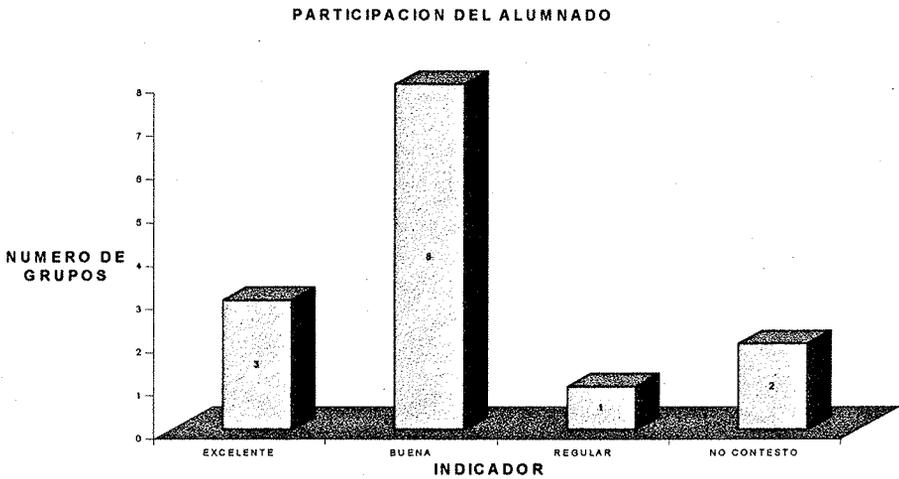
En esta gráfica podemos apreciar que la opinión de los docentes acerca de la participación de cada uno de sus grupos en el manejo de convocatorias sufrió un cambio y fue como a continuación lo expresan

3 docentes dijeron que fue excelente, 9 opinaron que fue buena y 3 no contestaron.

En relación a la PARTICIPACION DEL ALUMNADO , en la pregunta 4, donde se manejan los mismos indicadores el resultado obtenido fue:

EXCELENTE: <u>3</u>	BUENA: <u>8</u>	REGULAR: <u>1</u>	NO CONTESTO: <u>2</u>
18.75 %	50 %	6.25 %	12.50 %

GRAFICA 9



GRAFICA 9

Con el resultado de esta gráfica es satisfactorio apreciar que existe mayor participación de los alumnos dentro de cada uno de sus grupos, ya que en 8 grupos de 16 que son en total, la participación de los alumnos fue buena y en 3 grupos fue excelente, aquí podría concluir que en esos 3 grupos se tuvo la participación de todos los alumnos.

La COMUNICACIÓN también tuvo cambios relevantes, pasando de ser casi imperceptible a un mayor acercamiento del personal de la dirección a los docentes para informarles, resolverles dudas, ofrecerles el material que había en existencia para determinado trabajo o actividad y para apoyar aquello que el docente frente a grupo también sugiere. Así lo externaron en la respuesta No. 15 y 17.

En la pregunta 15 al responder a "Cómo apoyan las autoridades el trabajo que surge de convocatorias e invitaciones"; al respecto los docentes expusieron que aportaron recursos suficientes para su realización en un 28.57 %, dieron facilidades el 42.85 % y dieron la información oportuna el 28.57 % ; haciendo un total del 99.99 %.

Con lo anterior se concretiza el reconocimiento de la gestión directiva.

#### *GRAFICA 10*

Esta categoría de análisis también permitió que manifestaran que el trabajo aumentó porque se realizó con todo el grupo, pero también es patente el reconocimiento que tuvieron los padres de familia, autoridades de la Supervisión y Sector Escolar hacia el trabajo realizado por el personal docente.

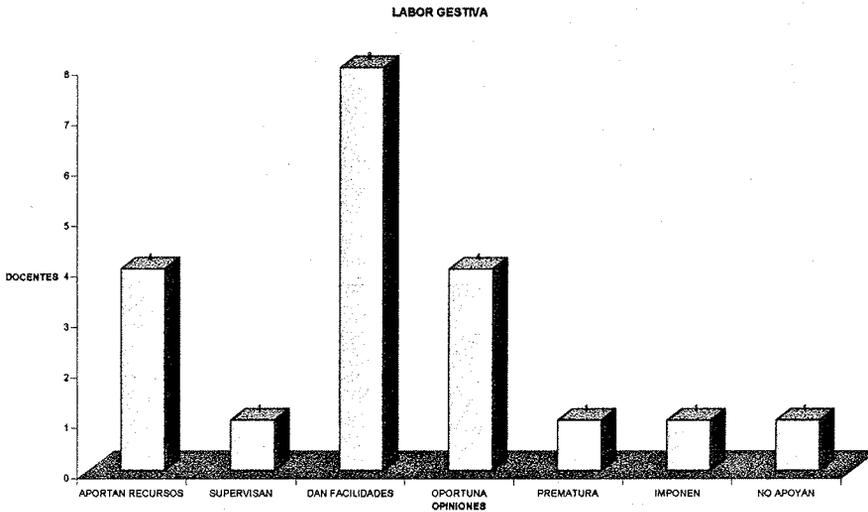
Respecto a la pregunta 17 en la cual se preguntó si el Consejo Técnico Consultivo había intervenido en el análisis de la calendarización, se reconoció la participación de éste para ajustarla y de esa manera se contribuyó a mejorarla. *GRAFICA 10*

La GESTION tiene por objeto definir y seleccionar los medios más adecuados para conseguir propósitos establecidos.

La gestión realizada por el personal de la Dirección vió sus frutos: Los profesores frente a grupo utilizaron la calendarización para elaborar su Plan de Trabajo anual en un 57.14 %, representado por 9 personas; para el Plan de Trabajo Anual y Avance

Programático el 42.85 % , que corresponde a 4 personas haciendo un total del 99.99 % y sólo el 0.01 % no la utilizó. ( Respuestas 5 y 6 )

En resumen 13 personas la utilizaron en el Plan de Trabajo Anual y de esas 13 sólo 4 manifestaron haber hecho uso de ella también en el Avance Programático , 2 personas no se encontraban en el plantel y 1 manifestó no haberla utilizado, lo que se corroboró al realizar la revisión de documentos. *GRAFICA 5*



**GRAFICA 10**

1.77772

En esta gráfica se representan las opiniones que el personal docente tuvo de la gestión realizada por la dirección (Secretaría).

El 92.85 % del personal docente consideró que no es posible ignorar las convocatorias e invitaciones en la realización del trabajo cotidiano. Las actividades que de ellas se derivan les permitieron utilizarlas como apoyo a algún contenido programático 57.14 %, y el 28.57 % mencionó que fueron necesarias para planear (Respuestas 5, 6, 9, 10, 11)

En la encuesta realizada en noviembre 99, reconocieron 14 docentes de los 16 frente a grupo, que fue útil el empleo de la calendarización entregada al inicio del presente ciclo. Esta utilidad la fundamenté con base a las opiniones vertidas por los docentes:

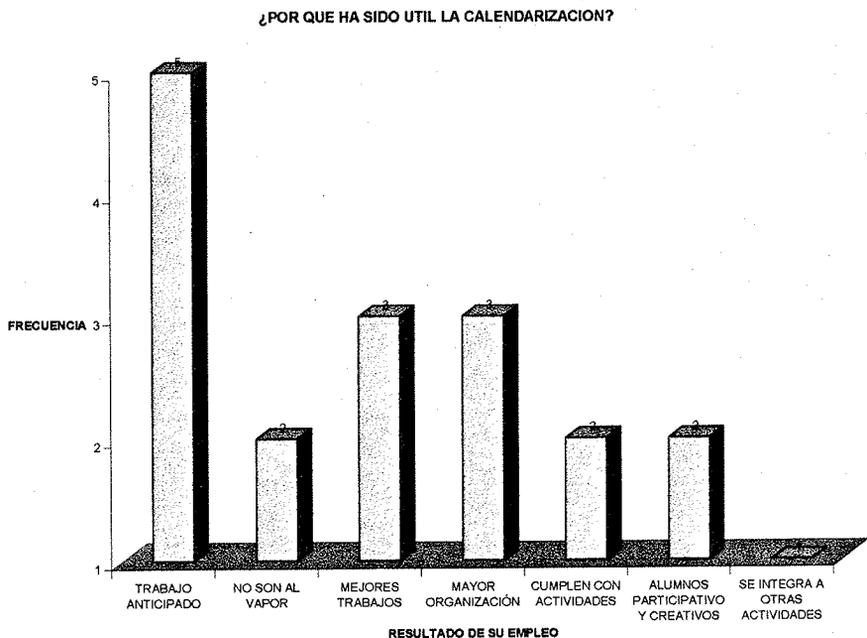
" Se trabaja con anticipación " (5 personas), "Los trabajos no son al vapor" (2 personas), "Mejores trabajos" (3 personas), "Mayor organización de estas actividades" (3 personas), "permiten cumplir con estas actividades" (2 personas), "El alumno es más participativo y creativo" (2 personas), "Se integra al trabajo de otras actividades" (1 persona). *GRAFICA 11*

Los resultados obtenidos hicieron patente que un 64.28 % manifestara que volvería a utilizar la calendarización en ciclos posteriores. (Respuesta 18 y 19)

Respecto al manejo de la misma en el Consejo Técnico Consultivo el 64.28 % mencionó que se ha trabajado con ella y el mismo porcentaje asegura que ha sido para ajustarla y un 42.85 % dice que su intervención ha sido para mejorarla. ¿Hablará esto de EFICIENCIA?

IMPOSICION esta categoría a estas alturas (evaluación de la alternativa) carece de relevancia , al mejorar la comunicación entre los miembros del colectivo pude confirmar que antes se cumplía para quedar "Bien" debido a la competencia

existente con los colegios particulares y para cumplir con las demandas externas de las autoridades. Actualmente con el empleo del Catálogo de Proyectos y Servicios se cumple porque lo impone la autoridad a más altos niveles; fuera del ámbito escolar, se ha trabajado porque el profesor "ve" de modo diferente estas actividades que permiten formar al alumno de manera íntegra.



**GRAFICA 11**

En la gráfica 11 se registran las opiniones de los profesores respecto al manejo de convocatorias e invitaciones después de haberlas considerado como recursos pedagógicos.

## RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Para llevar a la práctica el manejo de las convocatorias e invitaciones como recursos pedagógicos y para que los profesores no lo vean como algo impuesto, se sugiere que en la primera reunión de consejo, en la cual se integra el Consejo Técnico Consultivo que tendrá vigencia para un ciclo escolar "se pongan" a su consideración todos los documentos "obligatorios" con base en las siguientes opiniones de los docentes:

- ◇ Que se reconoció la utilidad de la calendarización utilizada y su empleo en la elaboración del Plan de Trabajo Anual de los profesores.
- ◇ Que se vieron de manera diferentes los documentos que la integraban, los profesores los utilizaron como complementos a su labor cotidiana.
- ◇ En que durante la puesta en práctica de la alternativa se obtuvo mayor reconocimiento de los padres de familia hacia el trabajo docente.
- ◇ Más calidad en los resultados.
- ◇ Los profesores manifestaron mayor aumento de trabajo, pero también se sintieron satisfechos del reconocimiento de su labor por parte de la comunidad y autoridades educativas.

## CONCLUSIONES

El proyecto es de innovación porque hace uso de documentos (Convocatorias e invitaciones) que para el colectivo escolar no son relevantes, pero desde una perspectiva gestiva se logró considerarlos como recursos pedagógicos que integrados al quehacer cotidiano del profesor frente a grupo le permitieron que, las actividades que de ellos se derivaron, insidieran en las esferas cognitivas, afectivas y motriz del educando .

La aplicación de la alternativa propuesta por la secretaria del plantel mejoró las relaciones y la comunicación interpersonal cara a cara del colectivo como elemento fundamental de la organización escolar.

Los logros obtenidos reforzaron la identidad del plantel y fue manifiesto el reconocimiento de la comunidad del trabajo coordinado por los docentes frente a grupo y dirección del plantel.

Se lograron beneficios para todos, se dió respuesta a las demandas del exterior, se logró la eficiencia del trabajo secretarial en un alto porcentaje , los alumnos por iniciativa propia se integraban por equipos en el trabajo cotidiano (opinión vertida por las docentes en el cuestionario de evaluación final) y el mismo personal se integró más.

Para aplicar este proyecto es necesario realizar una función directiva principalmente, sin embargo como secretaria o adjunta en la dirección del plantel, e involucrándose participativamente también se puede lograr.

La Escuela Primaria es una organización burocrática, cuyo objetivo es brindar un servicio a la sociedad, está sujeta a reglamentos, normas y acuerdos que le dan legalidad; este dominio es más palpable en el aspecto administrativo, aquí lo establecido se enmarca dentro del deber ser, característica que justifica el darle la importancia que tiene el proceso administrativo, inclusive dentro de cada grupo escolar.

Los trabajos administrativo y docente, se encuentran estrechamente vinculados, el primero es un apoyo del segundo al proporcionarle los diversos materiales para recabar información y facilitar su adquisición: el segundo realiza los trabajos con su grupo para proporcionar los resultados que la administración escolar requiere para realizar sus funciones.

## BIBLIOGRAFIA

CISCAR Concepción y María Esther Uria, Organización escolar y acción directiva, Narcea, 2ª. Edic., Madrid, 1988, 275 p.

Diccionario de las ciencias de la educación, Santillana, 9ª. Reimpresión, España, 1998, 1431 p.

GOMEZ Dacal Gonzalo, Administración Educativa (Diccionario de Ciencias de la educación) Anaya, Madrid, 1986, 411 p.

HERNANDEZ Ruíz Santiago, Organización escolar, Biblioteca clásica y modernos de educación, Herrero, México, 1969, 671 p.

NAMO de Mello Guiomar, Nuevas propuestas para le gestión educativa, S.E.P. México, 1998, 111 p.

OWENS Roberto G, La Escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa, Santillana, Madrid, 1989, 319 p.

REYES González Alejandro, Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases, Trillas, México, 1997, 139 p.

U.P.N. Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar (Antología básica), U.P.N. México, 1994, 318 p.

U.P.N. Institución Escolar (Antología básica), U.P.N., México, 1994, 179 p.

U.P.N. Investigación de la práctica docente propia (Antología Básica). U.P.N., México, 1995, 109 p.

U.P.N. Organización del trabajo académico (Antología básica) U.P.N. México, 1995 , 226 p.

# **ANEXOS**

## ENCUESTA

¿Qué función realiza en la escuela? \_\_\_\_\_

¿Cuántos años de servicio tiene? \_\_\_\_\_

1.- ¿Conoce el catálogo de proyectos y servicios? SI NO

2.- ¿Tiene acceso a él en el momento en que lo solicita? SI NO

3.- ¿Lo ha utilizado en la elaboración de su plan de trabajo anual?

SI NO

¿por qué? \_\_\_\_\_

4.- ¿Qué opina de las convocatorias e invitaciones que las autoridades envían a las escuela en el transcurso del ciclo escolar?

5.- ¿Qué uso le dá a ellas cuando llegan a sus manos, además de enterarse de su contenido?

6.- A su consideración, ¿es adecuado el momento en que llegan los citados documentos a los planteles escolares? SI NO

¿Por qué?

7.- ¿ Propicia la participación de profesores, alumnos ó padres de familia al realizar las actividades que en ellas sugieren?

SI NO A VECES

8.- El trabajo que se realiza al poner en marcha las actividades de convocatorias, invitaciones y catálogo de proyectos y servicios, ¿a quién beneficia?

ALUMNOS MAESTROS PADRES DE FAMILIA AUTORIDADES

9.- ¿Encuentra alguna relación entre convocatorias, invitaciones y el catálogo de proyectos y servicios?

SI

NO

¿Por  
qué?

---

---

10.- Sí en su mano estuviera realizar alguna modificación al respecto de los documentos anteriores, ¿Qué sugeriría?

---

---

11.- Mencione 3 actividades que haya trabajado de la última convocatoria o invitación recibida.

---

---

12.- Anote una actividad realizada y que haya tomado del catálogo de proyectos y servicios.

---

---

## ANEXO 2

INVESTIGACION DOCUMENTAL PARA ESTABLECER LA CONGRUENCIA O INCONGRUENCIA ENTRE LA PLANEACION ANUAL Y LA FECHA EN QUE LLEGAN A LOS PLANTELES ESCOLARES, LAS CONVOCATORIAS E INVITACIONES.  
CONSIDERANDO LOS CICLOS ESCOLARES: 1997-1998, 1998-1999 Y 1999-2000.

CICLO ESCOLAR	TITULO DEL DOCUMENTO RECIBIDO	FECHA DE ELABORACION DEL DOCTO.	FECHA EN QUE LLEGA A LA ESCUELA	FECHA DE ENTREGA DE TRABAJO DESARROLLADO	PARTICIPANTES	¿PARTICIPARON?	OBSERVACIONES
1997-1998	"DIA INTERNACIONAL DEL DOCENTE"	13-AGO-97			TODOS LOS DOCENTES FRENTE A GRUPO	SI	PROFRA.GANADORA BEATRIZ ALMERAYA HDZ.
1998-1999		24-AGO-98	03-SEPT-98		TODOS LOS DOCENTES FRENTE A GRUPO	SI	PROFRA.GANADORA MAXIMINA IBARRA DE LA C.
1999-2000		23-AGO-99	31-AGO-99	08-SEPT-99	TODOS LOS DOCENTES FRENTE A GRUPO	SI	PROFRA.GANADORA ALICIA SANCHEZ M.
1997-1998	SEMANA NACIONAL DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGIA		23-OCT-97	25-OCT-97	1°. A 6°.	SI	SE REALIZO UNA EXPOSICION POR GRADOS CON LOS TRABAJOS ELABORADOS POR LOS ALUMNOS.
1998-1999			25-OCT-98	28-OCT-98	1°. A 6°.	SI	SE REALIZO UNA EXPOSICION POR GRADOS CON LOS TRABAJOS ELABORADOS POR LOS ALUMNOS.
1999-2000			25-OCT-99	25 AL 29 DE OCTUBRE	1°. A 6°.	SI	EL TRABAJO SE EMPEZO A DESARROLLAR A PARTIR DEL DIA 12 DE OCT, Y SE CONCLUYO EL 5 DE NOV. LA EXPOSICIÓN DE TRABAJOS SE REALIZO EL 29-OCT-99
1997-1998	COMO CUIDO MISALUD		08-ENE-98	FEBRERO	1°. A 6°.	SI	SOLAMENTE EN EL MES DE FEBRERO, LA PROFRA. DE EDUCACION FISICA TRABAJABA EL TEMA CON TODOS LOS GRUPOS QUE ELLA ATENDIA, SOLICITÁNDOLES CARTELES ALUSIVOS AL CUIDADO DE LA SALUD
1998-1999			12-ENE-99	18-FEB-99	1°. A 6°.	SI	A PARTIR DEL 3-NOV-99 Y HASTA EL TERMINO DEL MES DE ENERO DE 2000, LOS PROFESORES EN LA CEREMONIA DE SU SEMANA DE GUARDIA MENCIONARAN ALGUNA MEDIDA PREVENTIVA PARA EL CUIDADO DE LA SALUD DE LOS ALUMNOS DURANTE LA ETAPA INVERNAL

CICLO ESCOLAR	TITULO DEL DOCUMENTO RECIBIDO	FECHA DE ELABORACION DEL DOCTO.	FECHA EN QUE LLEGA A LA ESCUELA	FECHA DE ENTREGA DE TRABAJO DESARROLLADO	PARTICIPANTES	¿PARTICIPARON?	OBSERVACIONES
1997-1998	CAMPAÑA NIÑO A NIÑO.		DIC-97	31-ENE-98	TODA LA ESCUELA	SI	SE ENVIARON UTILES ESCOLARES EMPAQUETADOS A UN CTO. DE ACOPIO DE LA CRUZ ROJA.
1998-1999			DIC-98	29-ENE-99	TODA LA ESCUELA	SI	SE REALIZO UNA COLECTA EN TODA LA ESCUELA PERO FINALMENTE NO SE LLEVO A NINGUN CTO. SE ENVIO A UN ORFANATO SUGERIDO POR LA PTE. DE LA A.P.F.
1999-2000			DIC-99	14-DIC-99	TODA LA ESCUELA	SI	SE DETERMINO ENVIAR LA ROPA RECOLECTADA A UN ORFANATO
1997-1998	EXPRESSION LITERARIA SOBRE LOS SIMBOLOS PATRIOS				3º. A 6º.	SI	LA CASA HOGAR "MINISTERIOS DE AMOR" ENTREGO UN RECONOCIMIENTO AL PLANTEL POR LA ACTIVIDAD REALIZADA EL 05-01-2000.
1998-1999			05-DIC-98	ZONA: 21-ABR-99	3º. A 6º.	SI	EL TRABAJO DE UN ALUMNO DE 3º. GRADO OBTUVO EL PRIMER LUGAR A NIVEL DIRECCION 2 Y RECIBIO UN RECONOCIMIENTO DE LA SUBSECRETARIA.
1999-2000		24-FEB-00	07-MAR-00	ESUELA 6 AL 24-MAR-00 ZONA 27-03-00	3º. A 6º.	SI	EL TRABAJO DE UN ALUMNO DE 4º. GRADO OBTUVO EL PRIMER LUGAR A NIVEL ZONA. CON FECHA 24-ENE-2000 SE INDICO DE PARTE DE LA SUPERVISION ESCOLAR QUE LA SELECCION DE TRABAJOS A NIVEL ZONA SERIA EN EL COLEGIO "CARABELAS DE COLON" 05-04-2000
							NO HUBO GANADORES A NIVEL ZONA.

CICLO ESCOLAR	TITULO DEL DOCUMENTO RECIBIDO	FECHA DE ELABORACION DEL DOCTO.	FECHA EN QUE LLEGA A LA ESCUELA	FECHA DE ENTREGA DE TRABAJO DESARROLLADO	PARTICIPANTES	¿PARTICIPARON?	OBSERVACIONES
1999-2000		26 ENE 2000	18 FEB 2000	1º. A 6º.		SI DE TODOS LOS GRADOS	A PARTIR DEL 3-NOV-99 Y HASTA EL TERMINO DEL MES DE ENERO DEL 2000, LOS PROFESORES EN LA CEREMONIA DE SU SEMANA DE GUARDIA MENCIONARAN ALGUNA MEDIDA PREVENTIVA PARA EL CUIDADO DE LA SALUD DE LOS ALUMNOS DURANTE LA ETAPA INVERNAL
1997-1998	CONCURSO NACIONAL DE MATERIALES DIDACTICOS PARA LA EDUC. AMBIENTAL					SOLO PARTICIPARON LOS ALUMNOS DE 5º. GRADO. CON ESTA ACTIVIDAD	
1998-1999		3-MAY-99	13-MAY-99 24-JUN-99	1º. A 6º.		SE ENTREGÓ UN TRABAJO DE CADA GRUPO. EN CADA EXPOSICION	2 EXPOSICIONES EN EL SECTOR: 13-MAY-99 24-JUN-99
1999-2000		8-DIC-99	08-DIC-99	1º. A 6º.		SI	SE REALIZO UNA EXPOSICION EN EL COLEGIO "ANDERSEN" LOS DIAS 9 Y 10 DE DIC.99
1997-1998	ELECCION DEL ENBAJADOR ECOLOGICO	-OCT-97	4-OCT-97	4º. A 6º.		SI	SE DESIGNO UNA ALUMNA DE 4º. GRADO
1998-1999		14-OCT-98	19-OCT-98	5º. Y 6º.		SI	SE DESIGNO UNA ALUMNA DE 5º. GRADO
1999-2000		15-OCT-99	19-OCT-99	5º.		SI	SE DESIGNO UNA ALUMNA DE 5º. GRADO.

CICLO ESCOLAR	TITULO DEL DOCUMENTO RECIBIDO	FECHA DE ELABORACION DEL DOCTO.	FECHA EN QUE LLEGA A LA ESCUELA	FECHA DE ENTREGA DE TRABAJO DESARROLLADO	PARTICIPANTES	¿PARTICIPARON?	OBSERVACIONES
1997-1998	CERTAMEN "BENITO JUAREZ"		NO SE SABE		5º. Y 6º. GRADOS	5º. GRADO CON ORATORIA. 6º. GRADO CON POESIA CORAL	PARTICIPARON CON ORATORIA PERO SU PARTICIPACION NO FUE RELEVANTE.
1998-1999			15-FEB-99	13-FEB-99	5º. Y 6º. GRADO	5º. GRADO CON ORATORIA. 6º. GRADO CON POESIA CORAL	EL 5º. GRADO OBTUVO EL PRIMER LUGAR A NIVEL ZONA Y SECTOR Y EL 6º. GRADO OBTUVO EL 2º. LUGAR A NIVEL ZONA
1999-2000			07-DIC-99	09-FEB-00	5º. GRADO	SI PARTICIPARON 5º A Y B	PARTICIPARON CON LA MODALIDAD DE POESIA CORAL. OBTUVIERON EL 1er. LUGAR EN LA ZONA ESCOLAR. Y PARTICIPARON A NIVEL SECTOR, AHI QUEDARON EN 2º. LUGAR.
1997-1998	OLIMPIADA DEL CONOCIMIENTO INFANTIL		MAR-98		6º. GRADO	SI EL 6º. B A NIVEL ZONA	SE OBTUVO EL SEGUNDO LUGAR A NIVEL ZONA
1998-1999			05-DIC-98		6º. GRADO	SI EL 6º. B A NIVEL ZONA	SE OBTUVO EL SEGUNDO LUGAR A NIVEL ZONA
1999-2000			07-DIC-99	03-MAR-00 SELECCIÓN DE ALUMNOS POR GRADO. 13-MAR-00 CONCURSO A NIVEL ESCUELA	6º. GRADO A, B Y C	SI EL 6º. B A NIVEL ZONA	NO HUBO GANADOR A NIVEL ZONA, Y EL LUGAR OBTENIDO FUE 3º.

CICLO ESCOLAR	TITULO DEL DOCUMENTO RECIBIDO	FECHA DE ELABORACION DEL DOCTO.	FECHA EN QUE LLEGA A LA ESCUELA	FECHA DE ENTREGA DE TRABAJO DESARROLLADO	PARTICIPANTES	¿PARTICIPARON?	OBSERVACIONES
1997-1998	CONCURSO ESCOLTA DE BANDERA				6°. GRADO	NO	NO ACEPTO PARTICIPAR LA PROFRA.DE E.F.
1998-1999				19-ABR-99	6°. GRADO	SI	SE OBTUVO EL SEGUNDO LUGAR A NIVEL ZONA
1999-2000		19-NOV-99	10-DIC-99	CONCURSO DE ZONA 07-ABR-00	6°. GRADO	SI	SE OBTUVO EL SEGUNDO LUGAR A NIVEL ZONA
1997-1998	INTERPRETACION DEL HIMNO NACIONAL	24-FEB-98	08-MAR-99	13-ABR-99	3°. A 6°.	SI	SE OBTUVO EL PRIMER LUGAR A NIVEL SECTOR Y SE PARTICIPO A NIVEL DIRECCION 2
1998-1999		24-FEB-99	18-MAR-99	28-ABR-99	3°. Y 4°.	SI	EN EL CONCURSO A NIVEL ZONA SE DESCALIFICO AL CORO, PERO EN JUNTA DE C.T.C. DE DIRECTORES SE LE DIO ACREDITACION
1999-2000		24-FEB-00	07-MAR-2000	CONCURSO S ESC. 16-MAR. ZONA: 11-ABR. SECTOR: 04-MAY. DIRECCION 2	3°. A 6°.	SI	SE ESTA PREPARANDO EL CORO CON LA PARTICIPACION DE UNA PROFESORA DE MUSICA, MISMA QUE COBRARA SUS HONORARIOS.
1997-1998	COLECTA CRUZ ROJA			19-MAY-00	TODA LA ESCUELA	SI	A NIVEL ZONA SE OBTUVO EL 1er. LUGAR.
1998-1999				23-ABR-99	TODA LA ESCUELA	SI	A NIVEL SECTOR SE OBTUVO EL 1er. LUGAR.
1999-2000			07-ABR-2000	13-ABR-00	TODA LA ESCUELA	SI	SE REALIZO EL DEPOSITO EL DIA 22 DE ABR-99
						SI	SE REALIZO EL DEPOSITO EL DIA 12 DE ABR-00

CICLO ESCOLAR	TITULO DEL DOCUMENTO RECIBIDO	FECHA DE ELABORACION DEL DOCTO.	FECHA EN QUE LLEGA A LA ESCUELA	FECHA DE ENTREGA DE TRABAJO DESARROLLADO	PARTICIPANTES	¿PARTICIPARON?	OBSERVACIONES
1997-1998	CONCURSO NACIONAL DE PINTURA "EL NIÑO Y LA MAR"			01-JUN-98	TODA LA ESCUELA	SI	SE ENTREGARON LOS TRABAJOS EN LA SUBDELEGACION N° 6
1998-1999				03-JUN-99	TODA LA ESCUELA	SI	SE ENTREGARON 15 TRABAJOS CON LOS CUALES LA ESCUELA OBTUVO UN RECONOCIMIENTO POR LA PARTICIPACION
1999-2000							
1997-1998	"DIA MUNDIAL SIN FUMAR"		28-MAY-99	31-MAY-98	TODA LA ESCUELA		LA PROFRA. DE GUARDIA DE ESA SEMANA REALIZO LA CEREMONIA CORRESPONDIENTE CON LA PARTICIPACION DE TRABAJOS POR GRADO.
1998-1999			26-MAY-99	24 AL 28-MAY-99	TODA LA ESCUELA		LA PROFRA. DE GUARDIA DE ESA SEMANA REALIZO LA CEREMONIA CORRESPONDIENTE CON LA PARTICIPACION DE TRABAJOS POR GRADO.
1999-2000			NO LLEGO CONVOCATORIA		TODA LA ESCUELA	5° B	LA PROFRA. DE GUARDIA DE ESA SEMANA REALIZO LA CEREMONIA CORRESPONDIENTE UNICAMENTE.

### ANEXO 3

CALENDARIZACION ENTREGADA A LOS PROFESORES PARA SU ACEPTACION Y AJUSTE:  
 PROPOSITOS:

- 1.- COORDINAR LA PARTICIPACION DE TODO EL GRUPO, EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES QUE SE SUGIEREN EN LAS CONVOCATORIAS.
- 2.- DESPLIEGUE DE LA IMAGINACION Y CREATIVIDAD DEL EDUCANDO, DIRIGIDAS HACIA EL LOGRO DE METAS ESPECIFICAS.
- 3.- ENTREGA OPORTUNA A LA DIRECCIÓN DEL PLANTEL, DE LOS TRABAJOS REPRESENTATIVOS DE CADA GRUPO.

CONVOCATORIA O INVITACION	PARTICIPANTES	MODALIDAD	DESARROLLO	ENTREGA DE TRABAJOS O PRESENTACION	OBSERVACIONES O SUGERENCIAS
EXPRESION LITERARIA SOBRE SIMBOLOS PATRIOS	30. A 6º.	RELATO LEYENDA CUENTOS	SEPT. Y FEB.	4ª SEMANA DE MARZO 1ª SEMANA DE ABRIL	MOTIVACION ACERCA DE LA IMPORTANCIA DEL RESPETO Y AMOR A LA PATRIA QUE SE FOMENTA AL CONCIENTIZAR A LOS ALUMNOS SOBRE EL CONOCIMIENTO DE LOS SIMBOLOS PATRIOS Y SU HISTORIA.  SE SUGIERE TRABAJAR CON LAS 5 ESTROFAS DEL HIMNO NACIONAL QUE SE MANEJAN EN EL CONCURSO DEL MISMO. SEGUN EL GRADO, SE DARA INFORMACIÓN SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA MODALIDAD

CONVOCATORIA O INVITACION	PARTICIPANTES	MODALIDAD	DESARROLLO	ENTREGA DE TRABAJOS O PRESENTACION	OBSERVACIONES O SUGERENCIAS
SEMANA NACIONAL DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGIA	1º. A 6º.	VISITAS: MUSEOS, FABRICAS O TEATROS. INVESTIGACIONES EN REVISIONES CIENTIFICAS SOBRE LOS ULTIMOS ADELANTOS CIENTIFICOS (A CONSIDERACION DEL MAMASTRO)	OCTUBRE	1ª. Y 2ª. SEMANA EXPOSICION DE TRABAJOS.	MUSEO DE LA LUZ MUSEO TECNOLÓGICO. MUSEO DE HISTORIA NATURAL. FABRICAS Y TEATRO A ELECCION DEL PROFESOR
COMO CUIDO MI SALUD	1º. A 6º.	DIBUJO: TECNICA LIBRE EN ¼ DE CARTULINA BLANCA PLATICAS ALUSIVAS... PERIODICO MURAL. CARTELES. LETREROS.	A PARTIR DE LA 3er. SEMANA DE NOVIEMBRE. DICIEMBRE. ENERO	VIERNES O LUNES A ELECCION DE LOS PROFESORES.	COORDINA LA PROFRA. DE EDUCACION FISICA. CATEGORIAS: A: 1º. Y 2º. B: 3º. Y 4º. C: 5º. Y 6º.
PROGRAMA ACCIONES CUIDO MI SALUD ETAPA INVERNAL	1º. A 6º.	PLATICAS ALUSIVAS... PERIODICO MURAL. CARTELES. LETREROS.	A PARTIR DE LA 4ª SEMANA DE ENERO. NOVIEMBRE DICIEMBRE	EN LA SEMANA DE GUARDIA, EL PROFESOR ENCARGADO, DARÁ INFORMACION GENERAL SOBRE EL TEMA. EN LAS SEMANAS SIGUIENTES SE PODRÁN MANEJAR LOS LETREROS.	EN LA SEMANA DE GUARDIA, EL PROFESOR ENCARGADO, DARÁ INFORMACION GENERAL SOBRE EL TEMA. EN LAS SEMANAS SIGUIENTES SE PODRÁN MANEJAR LOS LETREROS.
					EL PERIODICO MURAL SE SUGIERE QUE SE REALICE EN LA PRIMER SEMANA DE ESTE PROGRAMA DE LAS ACCIONES. A LAS ACTIVIDADES

DES PLANEAS Y REALIZAS EN SU GRUPO	1ª SEMANA DE SEPTIEMBRE	OCTUBRE (1ª SEMANA)	SE CONSIDERARAN TODOS LOS TRABAJOS DESARROLLADOS POR EL DOCENTE, DURANTE EL CICLO ANTERIOR.
"DIA INTERNACIONAL DEL DOCENTE"	TODOS LOS PROFESORES FRENTE A GRUPO	1ª SEMANA DE OCTUBRE	SE CONSIDERARAN TODOS LOS TRABAJOS DESARROLLADOS POR EL DOCENTE, DURANTE EL CICLO ANTERIOR.
ELECCION DEL EMBAJADOR ECOLOGICO	LOS PROPUESTA ABIERTA VOTO SECRETO.	OCTUBRE (2ª SEMANA)	COINCIDE CON LA INTEGRACION DEL CLUB AMBIENTAL, QUE PARTICIPARA EN LA CRUZADA ECOLOGICA, DURANTE TODO EL CICLO ESCOLAR, COORDINANDO LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA ECOLOGIA, QUE REALICEN LOS DEMAS PROFESORES EMPLEO DE MATERIALES DE DESECHO PARA SU ELABORACION, ANEXANDO LOS NOMBRES DE LOS MATERIALES EMPLEADOS Y SU REPRESENTACION.
CONCURSO NACIONAL DE MATERIALES DIDACTICOS PARA LA EDUCACION AMBIENTAL	ELABORACION DE MAQUETAS, JUGUETES.	ENERO	ELABORACION DE LA "MEMORIA ECOLOGICA" COORDINADA POR LA PROFRA. ENCARGADA DE LA COMISION Y EN DONDE INCLUIRA FOTOGRAFIAS DE TODO LO REALIZADO ALUSIVO A LA ECOLOGIA POR TODO EL PERSONAL.
CAMPAÑA NIÑO A NIÑO.	1º A 6º	SEPT. A ENERO	RECOPIACION DEL MATERIAL HASTA QUE SE INDIQUE.
CONVOCATORIA O INVITACION	PARTICIPANTES	DESARROLLO	OBSERVACIONES O SUGERENCIAS
	MODALIDAD	ENTREGA DE	
	SOLICITAR A LOS ALUMNOS DIVERSOS MATERIALES ESCOLARES, ROPA, ZAPATOS, SEGUN SE INDIQUE		

CERTAMEN "BENITO JUAREZ"	5º Y 6º.	POESIA CORAL	ENERO	TRABAJOS O PRESENTA CION
		DECLAMACION INDIVIDUAL		ESCUELA: GRUPOS DE 10 A 20 ALUMNOS. 3er. TEMAS: SEMANA DE BENITO JUAREZ, VIDA Y OBRA. Y TRASCENDENCIA EN LA ENERO SOCIEDAD ACTUAL. ZONA: HEROES NACIONALES. 1er. HECHOS HISTÓRICOS RELEVANTES EN LA VIDA DE MÉXICO SEMANA DE COSTUMBRES Y TRADICIONES MEXICANAS. FEBRERO
CONCURSO ESCOLTA BANDERA	5º Y 6º.	ESCOLTA ACTUAL	MARZO	RESPONSABLE: PROFRA. DE EDUCACION FISICA
OLIMPIADA CONOCIMIENTO INFANTIL	DEL 6º. GRADO	ELECCION DE LA CANTIDAD DE ALUMNOS POR GRUPO, QUE PARTICIPARÁN EN EL CONCURSO DE ESCUELA. ELECCION DEL ALUMNO QUE REPRESENTARÁ A LA ESCUELA	2ª SEMANA DE FEBRERO	ENTREGAR A LA DIRECCIÓN DEL PLANTEL 1 JUEGO DEL EXAMEN APLICADO PARA LA ELECCIÓN DE LOS ALUMNOS PARTICIPANTES, POR GRADO CON SU CLAVE.
				SEMANA DE FEBRERO. ESCUELA: 2ª. SEMANA DE MARZO.
				ZONA. 3er. SEMANA DE MARZO

CONVOCATORIA INVITACION	O PARTICI- PANTES	MODALIDAD	DESARR OLLO	ENTREGA DE TRABAJOS O PRESENTACI ON	OBSERVACIONES O SUGERENCIAS
INTERPRETACION DEL HIMNO NACIONAL	3º. A 6º.	CORO	A PARTIR DE FEBRE- RO	2ª O 3er. SEMANA DE ABRIL.	SE SUGIERE NO CONSIDERAR A LOS ALUMNOS DE 6º., PARA NO SATURARLOS DE TRABAJO POR EL CONCURSO ANTERIOR.
COLECTA CRUZ ROJA	1º. A 6º.	PLÁSTICAS. ELABORACION DE CARTELES PERIÓ- DICO MURAL. MATERIALALUSI- VO A LA CRUZ ROJA	ABRIL	3ª SEMANA DE MAYO	20 ALUMNOS MINIMO. 60 ALUMNOS MÁXIMO.
CONCURSO NACIONAL DE PINTURA "EL NIÑO Y LA MAR"	1º. A 6º.	"TIMBRES" PINTURA TECNICA LIBRE	3er. SE- MANA DE MAY.	1er. SEMANA DE JUNIO	ENTREGAR 1º TRABAJOS POR GRUPO SERÁN LLEVADOS A LA DELEGACION POLITICA G. A. M.
"DIA MUNDIAL FUMAR"	SIN 1º. A 6º.	INVESTIGACIONES CARTELES. LETREROS.	MAYO	31 DE MAYO	EL DIA 31 DE MAYO SE HARÁ UNA CEREMONIA ESPECIAL PARA DAR INFORMACION ACERCA DEL "DIA MUNDIAL SIN FUMAR"

## PLAN DE TRABAJO DE LA ALTERNATIVA

## ANEXO 4

### PROPOSITOS:

- 1.- Que el profesor de grupo establezca una relación congruente y pertinente entre las actividades curriculares y las convocatorias e invitaciones.
- 2.- Que el profesor de grupo adopte las convocatorias e invitaciones como recursos pedagógicos para el desarrollo integral del educando.
- 3.- Que mediante una adecuada comunicación entre los docentes y el personal de la Dirección, se logre un apoyo bidireccional, para reducir la carga administrativa en forma real.

### ESTRATEGIA:

El Trabajo en Equipo.

Las actividades planeadas se llevarán a cabo con todo el personal y sólo en casos muy específicos se realizarán por grados.

ACTIVIDADES	PROPOSITOS	ESTRATEGIA	SUJETOS	RECURSOS	TIEMPOS	EVALUACION
Sensibilización	Concientizar a los profesores, de la necesidad y pertinencia de integrar a todo el grupo en las actividades propuestas mediante las convocatorias e invitaciones	Trabajo en equipo. Cuerpo Colegiado.	Directora. Secretaria. Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos de Carrera Magisterial (Indicadores)</li> <li>• Plan y Programas.</li> <li>• Catálogo de Proyectos y Servicios.</li> </ul>	Agosto 16	Cualitativa. Observación y registro de la actitud de los compañeros ante la actividad.

ACTIVIDADES	PROPOSITOS	ESTRATEGIA	SUJETOS	RECURSOS	TIEMPOS	EVALUACION
Reconocimiento de la Alternativa. (Motivación)	Convencer a los docentes de los beneficios que se obtendrán al llevar a la práctica la alternativa planteada	Cuerpo Colegiado. Análisis de la calendarización de convocatorias e invitaciones para integrarla en su Planeación Anual	Secretaria. Directora. Docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Copias fotostáticas del calendario de convocatorias e invitaciones para todo el personal.</li> <li>Programa.</li> <li>Catálogo de proyectos y Servicios.</li> </ul>	Agosto 30	Entrevista Grupal. Registro de sus opiniones para realizar un ajuste si es necesario, al calendario entregado.
Ajuste de la Calendarización y elaboración del Plan de Trabajo Anual.	Que el Profesor de grupo, valore su valiosa participación y se integre conscientemente al Proceso Administrativo, para reducir la carga administrativa en forma real	Cuerpo Colegiado.	Docentes. Directora. Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan y Programas.</li> <li>Calendario de Actividades propuesto por la Dirección del plantel.</li> <li>Tableros de cada salón de clases.</li> </ul>	Septiembre 16 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cotejo de documentos (Planes de Trabajo de los docentes y la Directora)</li> <li>Registro. Anecdótico.</li> <li>Exposición de Productos.</li> </ul>

ACTIVIDADES	PROPOSITOS	ESTRATEGIA	SUJETOS	RECURSOS	TIEMPOS	EVALUACION
Revisión del Plan de Trabajo Anual	Corroborar la aceptación o rechazo de la alternativa.	Cuerpo Colegiado. Evaluación de la Primera Etapa de Carrera Magisterial	Todo el personal (Directivo y Docente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Trabajo Del Docente (Todos)</li> <li>Hojas de Control.</li> <li>Alumnos, Maestros, Auxiliares.</li> <li>Fotografías (A.P.F.)</li> <li>Adjuntia/Cambio de Actividad.</li> <li>Supervisora Escolar.</li> </ul>	Octubre 15 al 30	<p>Registro Anecdótico. Diario de Campo. ¿Cuántos docentes se auxiliaron de los documentos? Exposición de Productos. (Grupos participantes y materiales entregados) "Semana de la Ciencia y la Tecnología" Que el Plan de Trabajo contenga: Diagnóstico, propositos, actividades, recursos, responsables y tiempos.</p>
Revisión del Avance Programático	Determinar la congruencia entre la actividad pedagógica y el proceso administrativo.	Revisión Semanal	Directora. Secretaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avance Programático.</li> <li>De cada profesor.</li> <li>Hojas de Control.</li> <li>Exposiciones.</li> <li>Fotografías.</li> </ul>	Octubre Última semana del mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro Anecdótico. Que haya congruencia entre los documentos utilizados.</li> <li>Exposición de productos.</li> <li>Grupos participantes.</li> </ul>
Análisis del trabajo desarrollado hasta la fecha.	Que el profesor frente a grupo, extorne el apoyo o aumento de trabajo al poner en práctica la calendarización.	Trabajo Colegiado en junta de Consejo Técnico.	Secretaria. Docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas.</li> <li>R. Humanos (Disposición)</li> </ul>	Diciembre 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición de las experiencias obtenidas hasta la fecha.</li> <li>Encuesta para concretizar y objetivizar lo anterior.</li> </ul>

ACTIVIDADES	PROPOSITOS	ESTRATEGIA	SUJETOS	RECURSOS	TIEMPOS	EVALUACION
En lo sucesivo se llevará un registro de las participaciones en cada evento.		Concursos. Demostraciones.	Secretaria. Adjunta C/A. Aux.Inten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hojas de Control.</li> <li>Material para concursos A.P.F.</li> <li>Fotografías.</li> <li>Periódico Mural.</li> <li>Carteles.</li> </ul>	Febrero. Marzo. Abril. Mayo. Junio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro Anecdótico de las actividades que se derivan de lo planeado.</li> <li>Entrevistas.</li> <li>Aplicación de Encuesta.</li> </ul>
Seguimiento de los resultados de las convocatorias en que participa la escuela	Reconocimiento del trabajo que realiza la Escuela al exterior.	Participación en concursos.	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hojas de Control.</li> <li>Material para concursos A.P.F.</li> <li>Fotografías.</li> </ul>	Abril. Mayo. Junio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro Anecdótico de las actividades que se derivan de lo planeado.</li> <li>Aplicación de Encuesta.</li> </ul>
Evaluación final	Determinar la eficacia de la alternativa y su aceptación a futuro.	Aplicación de un cuestionario	Secretaria. Docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario</li> </ul>	Abril 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis e interpretación de resultados.</li> <li>Conclusiones.</li> <li>Recomendaciones</li> </ul>

ESCUELA PRIMARIA: MTRO. MIGUEL A. QUINTANA  
21-0744-114-15-X-016

ACERCA DE LAS CONVOCATORIAS E INVITACIONES.

1.- ¿Ha sido útil la calendarización de convocatorias y actividades propias de la escuela, entregada por la Dirección?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? (Contestar al reverso)

2.- Indique el nombre de la asignatura en la cual haya relacionado el contenido de una convocatoria determinada para trabajarla.

CONVOCATORIA	ASIGNATURA
A. Decoración del tablero del aula.	_____
B. Semana de "Ciencia y Tecnología".	_____
C. Reciclado de papel	_____
D. Ofrenda "Día de Muertos".	_____
E. Tabla gimnástica	_____
F. Corridos mexicanos	_____
G. Los símbolos patrios	_____

3.- La decoración del tablero del salón de clase fue todo un éxito, participaron todos los grupos en su elaboración.

El trabajo de mi grupo fue.

EXCELENTE

BUENO

REGULAR

MALO

4.- La participación de mis alumnos en las actividades de la Ciencia y la Tecnología fue:

EXCELENTE

BUENA

REGULAR

MALA

Los trabajos con los que participé en la exposición de la Ciencia y la Tecnología fueron:

C. T. C.

26/ NOV / 99

GRADO \_\_\_\_\_ GRUPO \_\_\_\_\_

## ANEXO 6

ESCUELA PRIMARIA: 21-0744-114-15-X-016

MTRO. MIGUEL A. QUINTANA

Haciendo un poco de historia...

Recordarás que en junio de 1999, en reunión extraordinaria de Consejo Técnico Consultivo para evaluar el Primero y Segundo momentos de Carrera Magisterial, se realizó un consenso de indicadores propuestos por cada uno de los profesores que laboramos en este plantel, se analizaron y finalmente en aquél momento se aceptaron estos 3:

1. - Fomento entre la comunidad escolar de la vivencia de los valores universales.
2. -Fomento del desarrollo creativo entre sus alumnos mediante las convocatorias.
- 3.- Entrega oportuna de la documentación e información requerida por las autoridades.

A partir de lo anterior, el personal de la Dirección (Directora y Secretaria) se dieron a la tarea de estructurar una propuesta (Calendario) con todas aquellas convocatorias e invitaciones más relevantes y que año con año llegan a los planteles escolares.

Aprovechamos este espacio para otorgarte un gran reconocimiento a la labor que como Docente frente a Grupo has realizado al hacer partícipes a la mayoría de tus alumnos para realizar estas actividades que han de contribuir a desarrollar sus habilidades y aptitudes, así como fomentar y mejorar algunas actitudes de ellos.

## INSTRUCCIONES:

Subraya la respuesta correcta que tú consideres más oportuna (Sólo una)

1.- El propósito de la calendarización tiene que ver con:

- A.- La planeación de la Dirección.
- B.- Lograr una mayor participación de los alumnos.
- C.- La planeación del profesor frente a grupo.
- D.- Entrega oportuna de materiales.

2.- ¿La entrega de la calendarización fue oportuna?

- A.- SI
- B.- NO

3.- ¿Quién te la entregó?

- A.- La Directora
- B.- La Secretaria
- C.- La Supervisora
- D.- No la recibí

4.- ¿El calendario entregado lo estructuró?

- A.- La Directora
- B.- La Secretaria
- C.- Las Adjuntas
- D.- Entre todo el personal

5.- Utilicé esta calendarización para elaborar

- A.- El Plan de Trabajo
- B.- El Avance Programático
- C.- Ambos
- D.- No la utilicé
- E.- Otro

6.- La respuesta número 5 la puedo ejemplificar al revisar:

- A.- El Plan de Trabajo
- B.- El Avance Programático
- C.- Ambos
- D.- No la puedo ejemplificar

7.- A partir de este calendario considero que el trabajo que de él se deriva es:

- A.- Oportuno
- B.- Excesivo
- C.- Suficiente
- D.- Satisfactorio

8. ¿Porqué?

---

9.- Las actividades que se derivan de convocatorias e invitaciones las utilizo:

- A.- Como apoyo a algún tema del Programa
- B.- Aisladas
- C.- Para cumplir con lo solicitado por la Dirección
- D.- No las utilizo

10.- Es factible ignorar estos documentos en la realización de mi trabajo cotidiano

- A.- SI
- B.- No

11.- ¿ Por qué ?

---

---

---

12.- Enuncia las actividades más relevantes que a tu juicio, como Profesor frente a grupo ó en funciones administrativas; se han derivado de las Convocatorias e Invitaciones en que has participado.

---

---

13.- Los recursos que he tenido que utilizar para el desarrollo de las actividades enunciadas anteriormente son:

---

---

14.- Estos recursos los he obtenido de:

- A.- La Asociación de Padres de Familia
- B.- Los alumnos
- C.- Los Profesores
- D.- Los he aportado

15.- ¿ Cómo apoyan las autoridades el trabajo que surge de convocatorias e invitaciones ?

---

---

16.- ¿ En el Consejo Técnico Consultivo se ha trabajado con la calendarización ?

- A.- SI
- B.- NO
- C.- A veces
- D.- ¿ Cuántas veces ? \_\_\_\_\_

17.-¿El Consejo Técnico Consultivo ha intervenido en el análisis de la calendarización para ?

18.- ¿ Volverías a auxiliarte de este calendario ?

- A.- SI
- B.- NO

19.- ¿ Por qué ?

\_\_\_\_\_

20.- El haber realizado la planeación de las convocatorias e invitaciones ha permitido de manera más oportuna la intervención de los alumnos en los diversos concursos que de ellas se han derivado, así como ha habido mayor cantidad de reconocimientos a este trabajo. Anota algunos reconocimientos que tu grupo ha tenido.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_ GPO. \_\_\_\_\_