



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"CAMPUS ARAGON"

5
2ej.

**PROPUESTA TECNICO-PEDAGOGICA DE ACTUALIZACION
EN ADMINISTRACION ESCOLAR PARA DIRECTORES DE
ESCUELAS SECUNDARIAS TECNICAS DE LA ZONA II
NORTE DEL DISTRITO FEDERAL.**

T E S I S

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P r e s e n t a n:

LAURA NICTE - HA ARGAEZ MANZILLA

LAURA ELOINA DAVILA CUELLAR

Asesor: **Raúl Rojas Nava**



**TESIS CON
SELLO DE ORIGEN**

México, 1998

266433



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



LAURA NICTÉ-HÁ ARGÁEZ M.

Agradezco a:

A Dios

Por su presencia, en cada uno de mis actos, por la gran oportunidad de la existencia, por permitirme la posibilidad de equivocarme y poder corregir, de caer y saber levantarme, de soñar, de amar, de reír, de compartir, de trascender; pero sobre todo por la dicha de vivir cada instante y cada momento con mi familia y amigos.

Gracias por la dicha de haber cumplido.



*Dedico éste trabajo a:
Mis Padres*

JAVIER ARGÁEZ Y LUZ MA. MANCILLA

Porque ustedes me han transmitido con su ejemplo lo que significa el esfuerzo, la constancia, sin ello no hubiera podido concluir este trabajo.

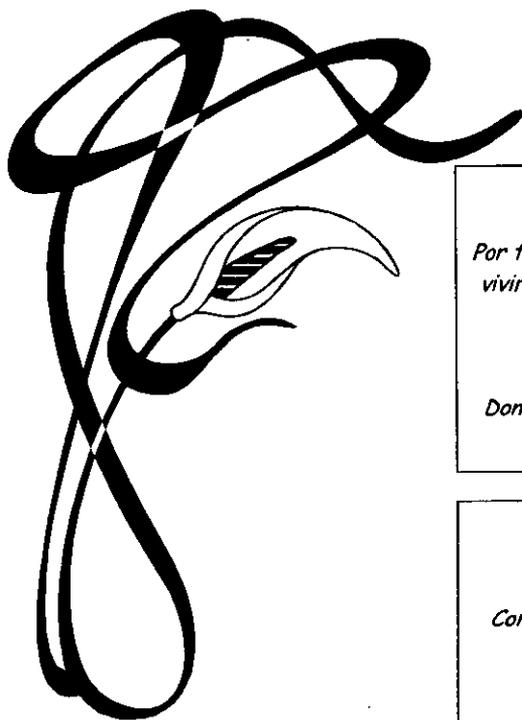
Gracias por su paciencia, por su amor y comprensión cuando más lo necesitaba; por sus palabras de aliento en los momentos más difíciles de mi vida. Por creer siempre en mí y en mis ideales, por los sueños que hemos compartido, por nuestros anhelos convertidos en realidades.

Solo ustedes entienden la importancia de haber concluido éste trabajo, pero mis éxitos y satisfacciones, son los suyos.

Pido a Dios me dé la oportunidad de crecer como ser humano, y el tiempo necesario para seguir compartiendo con ustedes los frutos que con trabajo y convicción logre alcanzar cosechando con amor lo que juntos hemos sembrado.

Con Admiración y respeto, Dios los bendiga siempre.

*Los Amo
Nicté*



A Cuquita:

Por tus enseñanzas, por tu entereza para enfrentar y vivir la vida con dignidad, porque en mis recuerdos y en mi alma seguirás siendo una mujer extraordinaria.

Donde quiera que te encuentres abuelita te llevo en mi corazón; hasta siempre. +

A mis Hermanos:

Javier y Raúl

Como gratitud a su apoyo, y en espera del logro de sus objetivos.

Los quiero mucho.

Al Lic. Raúl Rojas Nava

Por su gran apoyo, su amistad sincera y sus enseñanzas.

Gracias profesor por compartir conmigo sus experiencias y por sus sabios consejos, para usted mi eterna gratitud y respeto.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a todos y cada uno de los profesores que contribuyeron para lograr la culminación de mis estudios profesionales, mi gratitud y respeto.



LAURA E. DÁVILA CUÉLLAR
Agradezco

A Dios:

*Por darme la fuerza necesaria, para la
realización y culminación de este trabajo,
ya que ante la adversidad, él siempre
estuvo junto a mí.*

A mis Padres:

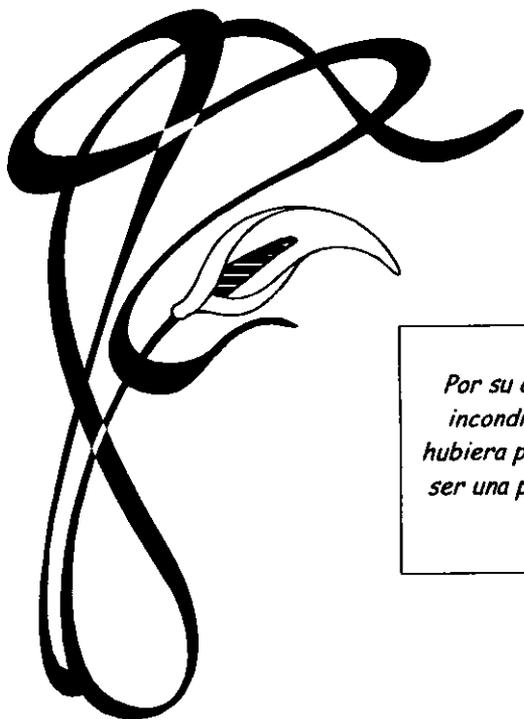
*Gracias, porque en los momentos más difíciles de
la carrera me brindaron su apoyo, comprensión y
paciencia, motivándome a seguir hasta terminar
esta meta trazada, como parte de mi proyecto
de vida.*

Los Amo.

A mi Hermano:

Que te sirva como ejemplo a seguir,

Te quiero.



*Al Lic. Raúl Rojas Nava
Por su confianza, apoyo sincero y su amistad
incondicional, ya que sin estas tres cosas no
hubiera podido concluir este trabajo, además de
ser una persona que me ha impulsado en mi vida
profesional.
¡ Gracias!*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México y a
todos y cada uno de los profesores que
contribuyeron para lograr la culminación de mis
estudios profesionales, mi gratitud y respeto.*

I N D I C E

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO Y LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.

1.1. Estructura Orgánica de la S.E.P. y el Sistema Educativo Nacional.....	2
1.2. El Plan Nacional de Desarrollo, el Acuerdo para la Modernización Educativa y el Programa de desarrollo Educativo 1995-2000.....	9
1.3. Programa para el Fortalecimiento de las escuelas en el D.F. 1997-1998.	25
1.4. Misión y Visión de la D.G.E.S.T.....	26
1.5. El directivo y la Administración Escolar.....	30

CAPITULO II

EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA Y LA TECNOLOGÍA EDUCATIVA COMO ENFOQUE CONCEPTUAL EN LOS PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN A DIRECTIVOS.

2.1. El sistema de Educación Secundaria Técnica.....	35
2.2. Programa de Actualización en Educación Secundaria Técnica.....	38
2.3. La Tecnología Educativa en la Capacitación y Actualización docente.....	39

CAPITULO III

ALCANCES Y LIMITACIONES EN LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTIVO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA.

3.1. Características fundamentales del directivo.....	49
3.2. La gestión escolar (análisis de la gestión directiva).....	59
3.3. El directivo y la administración escolar.....	69
3.4. Funciones Generales y específicas del director.....	72
3.5. Análisis de resultados de la aplicación de instrumentos a las E.S.T.'s de la zona II norte del D.F.....	78

**CAPITULO IV
PROPUESTA TÉCNICO - PEDAGÓGICA PARA MAXIMIZAR EL
DESARROLLO PROFESIONAL DEL DIRECTIVO EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA.**

4.1. Estructura.....	107
4.1.1. Objetivo	
4.1.2. Perfil	
4.1.3. Tiempo	
4.1.4. Presentación.	
4.2. Temario y Programa Analítico por Módulo.	112
CONCLUSIONES.....	128
ANEXOS.....	132
BIBLIOGRAFIA.....	138

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla a partir de la detección de necesidades de actualización a los directivos de educación básica. (Secundaria Técnica)

Es importante señalar que el objetivo primordial en este proyecto es el de establecer una propuesta de operación para la implementación de un curso formativo en Administración Escolar a Directores de Educación Secundaria Técnica de la zona II Norte del D.F., con el fin de llevar a la Práctica profesional las habilidades laborales a partir de los conocimientos adquiridos durante el curso y elevar la calidad de servicio en los centros de trabajo.

Cabe mencionar que la zona Norte está conformada por veinte escuelas secundarias técnicas de un total de ciento dieciocho en el Distrito Federal; para poder delimitar nuestro problema y poder darle seguimiento, se trabajó con dicha zona por las facilidades en cuanto a distancia se refiere, tomando una muestra de diez escuelas que equivale al cincuenta por ciento del total, mismas que se citan a continuación:

E.S.T. No. 9	E.S.T. No. 71
E.S.T. No. 20	E.S.T. No. 77
E.S.T. No. 24	E.S.T. No. 83
E.S.T. No. 41	E.S.T. No. 86
E.S.T. No. 66	E.S.T. No. 90

En dichas escuelas se tomo en cuenta la organización y estructura escolar, así como el perfil del estudiante aunado al índice de población escolar de cada institución, con el objetivo de mantener un rango que no arrojara variables que afectarán la muestra.

Considerando que el directivo es el eje rector de la organización de una institución de Educación Secundaria, es necesaria una revalorización en su gestión escolar, es por ello que nuestro trabajo está enfocado al análisis y propuesta de un curso que el permita obtener los elementos teórico -

conceptuales, para desempeñar con calidad su gestión escolar en el contexto educativo que le demanda la sociedad.

Para llevar a cabo cada una de las acciones se pudo partir de preguntarnos si los directores de educación secundaria técnica, al no tener el perfil de administradores escolares podrían llevar a cabo con eficiencia la organización de la institución a su cargo; y de no ser así, porque no implementar estrategias a través de un curso que les ayude a fortalecer su actividad laboral.

Sabemos que la Secretaría de Educación Pública ha asumido una importante responsabilidad generando una infraestructura en materia de políticas, servicios, y estructuras organizacionales a través de documentos normativos como el Plan Nacional de Desarrollo, y el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, al igual que el Programa de Fortalecimiento de las escuelas del Distrito Federal quienes abren un espacio para darle un lugar a la Actualización y Formación del Directivo Escolar como parte importante en el proceso de la educación. Todos estos elementos abordados en el capítulo primero del presente trabajo.

Para ello nos remitimos a la D.G.E.S.T. ya que la propuesta está enfocada a directivos de este Subsistema. En esta dependencia se encuentra la subdirección de evaluación y actualización quien ha emitido una serie de cursos para la formación y actualización del director mismos que han sido revisados y considerados como base o apoyo en la estructura de nuestra propuesta.

Para dicha estructura retomamos a la tecnología educativa como enfoque teórico metodológico en la organización del curso, que aunque ya ha sido rebasada por nuevas corrientes, siguen siendo funcionales ciertos aspectos dentro del área de capacitación en cuanto a la dosificación de contenidos, a la formulación de objetivos, y al desarrollo de estrategias de aprendizaje, aunado a la importancia de la evaluación y seguimiento de la misma propuesta y el uso adecuado de auxiliares tecnológicos.

A partir de la revisión de los cursos de actualización a directivos impartidos por la D.G.E.S.T. de 1993 a 1997, se establecieron técnicas de investigación que de manera más clara y real nos proporcionarían datos cuantitativos y

cualitativos. Para poder llevar a cabo la presente investigación se consideró que fuese documental y de campo con la finalidad de apoyar una a la otra.

Para efectuar la investigación se utilizó la entrevista apoyada de un instrumento de evaluación como lo es el cuestionario y la observación directa llevándose a cabo desde el primer momento del acercamiento con los directivos de las escuelas visitadas para conocer y delimitar el campo de estudio. Esto sirvió para adoptar estrategias en la aplicación de técnicas de investigación.

La entrevista tuvo como objetivo la de recibir aquella información sobre procesos actuales, ya que ésta suele ser importante, pues en ocasiones el cuestionario nos da respuestas que por su generalidad son poco confiables.

Los cuestionarios dirigidos a directores contaron con un total de 40 reactivos, enfocados al Proceso administrativo.

Cabe mencionar que el Capítulo I, comprende todo el aspecto normativo que rige el desempeño del directivo de las E.S.T. así como los objetivos de la S.E.P., organismo gubernamental que vigila el adecuado funcionamiento de nuestro Sistema Educativo Nacional.

El Capítulo II, retoma a la tecnología Educativa como fundamento teórico de la propuesta presentada y resalta las posibilidades que esta misma proporciona a la capacitación y actualización. El desarrollo de la Tecnología Educativa en estos últimos años del siglo XX se ha caracterizado por movimientos que, cuestionando sus bases disciplinarias, están tratando de orientar la resignificación que debiera tener su quehacer educativo. Hoy la tecnología Educativa expansiva y condicionante permitirá generar prácticas que generen cambios en los esquemas mentales de las personas, Una tecnología Educativa apropiada.

Específicamente en el Capítulo III se muestran a través de gráfica de barras los resultados arrojados por los instrumentos aplicados, haciendo referencia que los reactivos se agruparon en cinco áreas, Planeación, Motivación, Toma de Decisiones, Relaciones Humanas y Comunicación, y Liderazgo, mismas que serán retomadas como ejes en la estructura de contenidos programáticos.

El último Capítulo constituye una propuesta que optimice el ejercicio administrativo del director de educación secundaria técnica, que tiene como propósito hacer una justificación teórica, fundamentada en la necesidad de elevar la calidad y el desempeño del directivo escolar, así como involucrar al director con temáticas reales como son las Relaciones Humanas, La Comunicación, La Toma de decisiones etc., y rescatarlas ya en el campo laboral; este curso se conforma de 6 módulos cada uno estructura en cinco sesiones y los contenidos programáticos se elaboraron en función de los resultados obtenidos en el Diagnóstico. (Cuestionarios). Para llevar a cabo la propuesta y poner en marcha el trabajo presentado se sugiere a la Subdirección de Actualización y Formación como sede para la implementación y supervisión de dicho trabajo.

Con el presente proyecto se pretenden lograr tres cosas integrar de manera coherente los contenidos del curso que permitan al directivo llevar a cabo un trabajo efectivo, real y de calidad al interior de la institución a su cargo, abrir espacios para que los pedagogos desarrollen y pongan en práctica actividades de actualización en diversas instituciones (elaboración de programas, revisión de los mismos, organización de cursos, participación en el desarrollo de estos, etc.) logrando así obtener una mejor proyección en su campo laboral; y un último que sería vincular a la Universidad con otras instituciones ofreciendo un servicio profesional de calidad que a su vez abra espacios a futuros pedagogos.

CAPITULO I

"ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO Y LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR."

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO Y LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.

1.1. Estructura orgánica de la S.E.P., y el Sistema Educativo Nacional.

En 1905 se crea la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, primera dependencia exclusivamente dedicada a temas educativos, designándose como titular a Justo Sierra. En 1917 a la conclusión de la Revolución se transforma en Departamento Universitario y de Bellas Artes. En 1921 durante la Presidencia de Alvaro Obregón, se crea la Secretaría de Educación Pública a cargo de José Vasconcelos, conformada por las siguientes áreas: Dirección General de Educación Primaria y Normal; Dirección de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial; Sección de Higiene y Seguridad; Universidad Nacional; Departamento de Bibliotecas; Departamento de Bellas Artes; Departamento de Educación y Cultura Indígena y Departamento Administrativo.

La educación es uno de los grandes problemas humanos, por su conducto el niño y el joven tienen contacto con la cultura patria y la universal y mediante ella llegan a ser hombres conscientes de su destino. El que la educación sea un deber de todos los hombres constituye un deber de la sociedad y el estado.

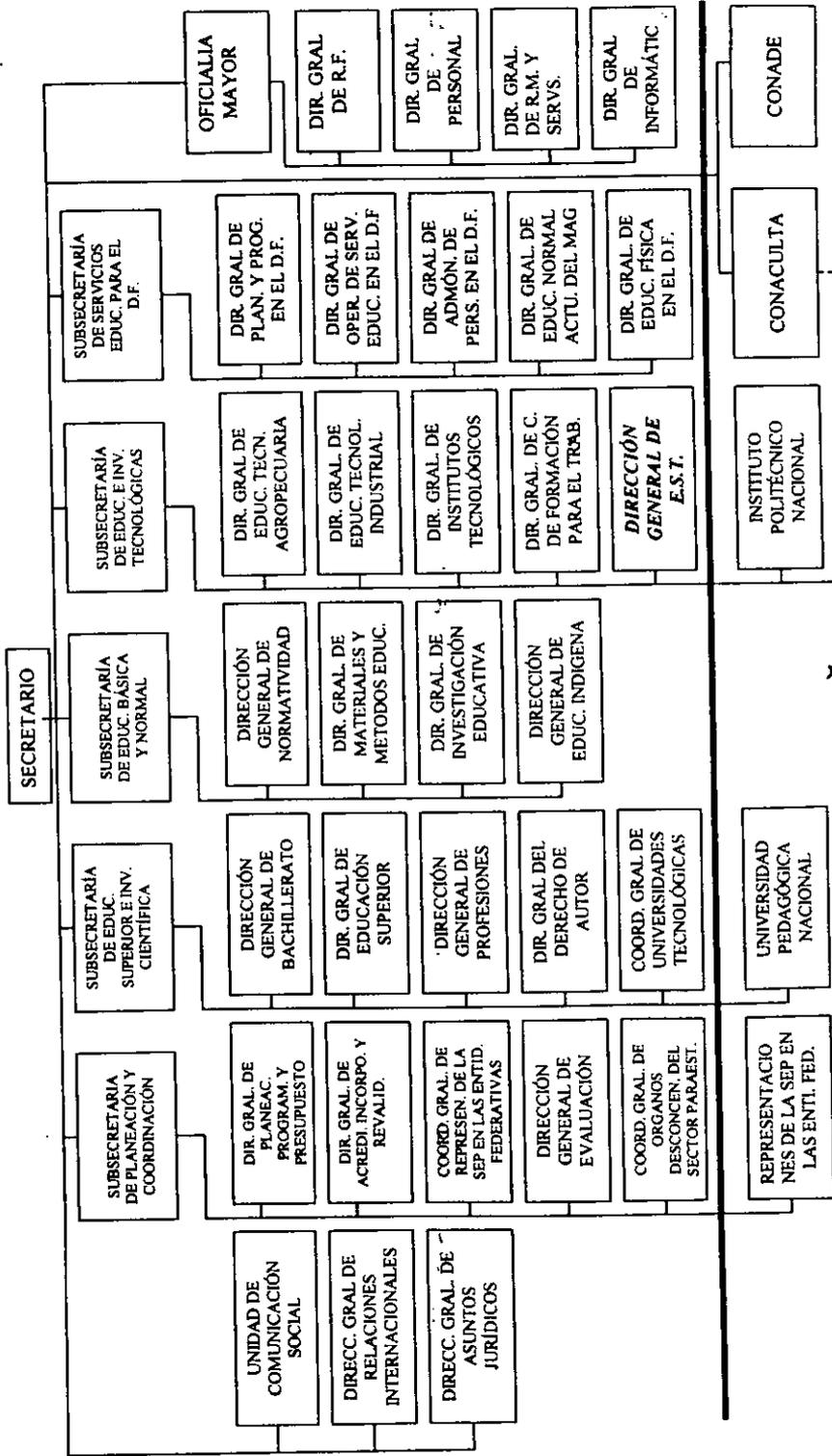
Hasta nuestros días la S.E.P. organismo gubernamental cuyo objetivo es vigilar que la educación se proporcione, con calidad, sin prejuicios ni hermetismo y sobre todo fomentando los valores individuales, sociales y culturales, ha transformado su estructura en diversas ocasiones, con la finalidad de cubrir las necesidades educativas acorde a el avance y las exigencias de nuestro contexto.(ver organigrama no.1)

Dentro del sistema educativo Nacional se puede definir que existen tres niveles educativos que son:

- Educación Básica
- Educación Media Superior

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

ORGANIGRAMA No. 1 Fuente: Dir. Gral. E.S.T.



REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LAS ENT. FED.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

CONACULTA

CONADE

CENTRO DE INGENIERÍA Y DESARROLLO INDUSTRIAL

INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA

INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES Y LITERATURA

RADIO EDUCACIÓN

■ Educación Superior

La Educación Básica se encuentra conformada por el nivel Preescolar, Primaria y Secundaria pero sin una concepción orgánica que los integre, dando como resultado una educación desarticulada¹ que propicia incongruencia y repeticiones en sus contenidos debido a que los objetivos de la educación básica son "El desarrollo armónico del educando y garantizar su desenvolvimiento y participación responsable en la sociedad"²

El desarrollo del país y el incremento de la población, han significado para la Secretaría de Educación Pública un tenaz proceso de adaptación ante la exigencia de responder sin demora a nuevas necesidades educativas.

El desarrollo al que aspiramos los mexicanos entraña fortalecer la soberanía y la presencia de nuestro país en el mundo, una economía nacional en crecimiento con "estabilidad", y una organización social fincada en la democracia, la libertad y la justicia.

Así el 18 de mayo de 1992 se firma el Acuerdo Nacional de Modernización de la Educación Básica celebrado en Palacio Nacional.

Estos son objetivos que exigen una educación de alta calidad con un carácter nacional y con capacidad institucional para asegurar el acceso a la educación a toda la población. La estrategia de modernización del país y la reforma, del estado exigen que se aclaren los cambios en el orden educativo. En la Educación, como en otras esferas de la vida nacional, se precisa una nueva relación entre el Estado y la sociedad de los niveles de gobierno entre sí. Se requiere también de una participación más intensa de la sociedad.

El Estado políticamente como órgano máximo "está obligado a prestar servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación

¹ Consecuencia principalmente, de una ausencia de Planeación de actividades, o bien porque el profesor no interpreta adecuadamente los contenidos por la complejidad de los mismos.

² Programa para la Modernización Educativa 1995-2000 Pag. 26

preescolar, la primaria y la secundaria",³ ya que la educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es un proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.

Si bien es cierto debemos orientar al individuo para que a partir de su educación se despierte en él un interés por conocer mas allá de su contexto, construir una conciencia que le permita determinar su desarrollo en diferentes campos reflexionar y analizar acerca de su realidad y reorientar su desempeño de manera objetiva y práctica en beneficio de él mismo y de la sociedad que le rodea.

"Freire decía que el individuo no es analfabeto por el simple hecho de no saber leer y escribir, sino por desconocer su contexto y convertirse en un ser pasivo, tibio con una actitud de observador sin la posibilidad de trascender"⁴

Para la aplicación y vigilancia del cumplimiento de éstos aspectos, el Estado ha conferido esta responsabilidad a la "Secretaría de Educación Pública"⁵ y dentro de esta misma existen diversas instancias que a través de sus proyectos de trabajo, permiten poner en marcha programas que contribuyan a mejorar la calidad de la educación.

El Acuerdo Nacional para La Modernización Educativa, es uno de estos programas que a través de algunas direcciones se encarga de supervisar y evaluar los servicios que en materia de educación se refiere en el D.F. esta es la "Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal",⁶ tiene por objetivo proporcionar con calidad y oportunidad los servicios de educación inicial, especial y básica en los Planteles de la Secretaría ubicados en el Distrito Federal, de conformidad con la

³ Diario Oficial de la Federación "Ley General de Educación" Capítulo I Art. 3º Pag. 42.

⁴ Paulo Freire, "Pedagogía del Oprimido", 1979 Pags. 176.

⁵ Vid. Ley General de Educación Capítulo I, Art. 2º, Fracc. 1, 11.

⁶ Dirección designada para la organización de la educación Básica, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de Diciembre de 1994.

normatividad educativa emitida para tal fin. Esta Dirección General está conformada de la siguiente manera:

Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F.

- + Dirección de Carrera Magisterial
- +Dirección de Actualización Magisterial
- +Dirección de Emergencia Escolar
- +Dirección de Enlace Normativo y Apoyo Administrativo
- +Subdirección de Educación Básica para Adultos
- +Coordinación Administrativa
 - Departamento de Recursos Humanos y Materiales
 - Departamento de Recursos Financieros
- ++Dirección de Educación Inicial
- ++Dirección de Educación Preescolar
- ++Dirección de Educación Primaria
- ++Dirección de Educación Secundaria
- ++Dirección de Educación Especial. (ver organigrama no. 2)

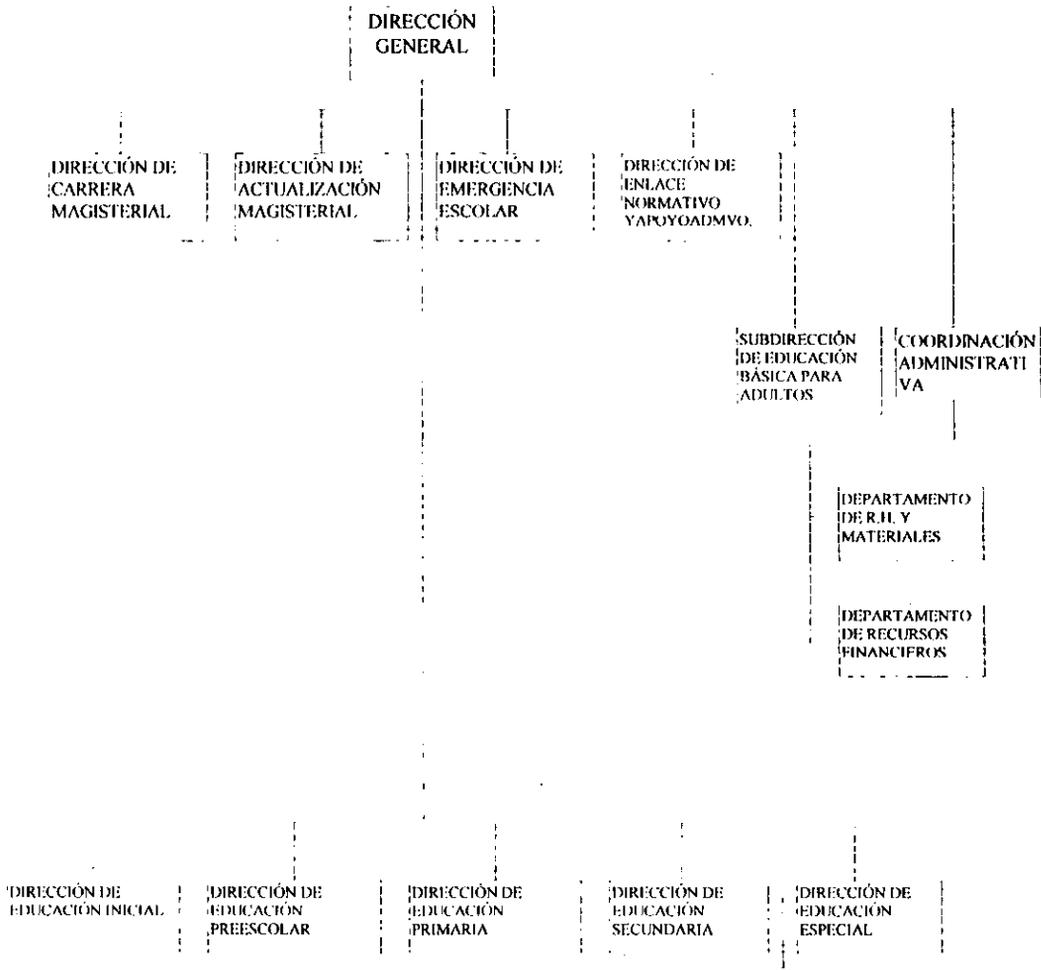
Como podemos notar la Educación secundaria, es el nivel que culmina los estudios que ofrece la Educación Básica: amplía y profundiza los contenidos estudiados en los niveles de preescolar y primaria, para el fortalecimiento de la identidad con los valores nacionales, y de los elementos, culturales, científicos y tecnológicos, a fin de ofrecer al adolescente alternativas para el ingreso a estudios posteriores y bases tecnológicas para su inserción posterior a la vida productiva.

El Sistema Educativo Nacional comprende otras modalidades educativas tales como la educación indígena que tiene como función elevar la calidad de la educación de los grupos indígenas del país, por medio de las propuestas de normas educativas, planes y programas de estudio que protejan y promuevan el desarrollo de sus lenguas, costumbres, recursos y formas específicas de organización. Sin embargo la esencia de éste capítulo es conocer las alternativas que la Secretaría de Educación Pública ha puesto en marcha para elevar la calidad en la educación básica y específicamente en la Educación Secundaria, y no-solo eso sino retomar los objetivos que pretende

DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIONES DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D.F.

(ORGANIGRAMA No. 2)

FUENTE: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA S.E.P.



para mejorar el servicio de cada una de las instituciones de educación tomando en cuenta el sistema de organización y la estructura de la misma. Es de este punto de donde partiremos para el desarrollo de los capítulos posteriores, ya que se pretende explicar cómo la eficiencia en el proceso administrativo de una escuela se ve proyectada en la calidad de la enseñanza de sus educandos.

1.2. El Plan Nacional de Desarrollo, El Acuerdo para la Modernización Educativa y el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000.

La legislación es un instrumento general con el que la política educacional en México se expresa. Todas las leyes de la educación facilitan por un lado la aplicación de lo previamente establecido en el ámbito teórico, y por otro permite el control de todo lo que en este sector queda sancionado oficialmente.

Es importante saber que la legislación Educativa no está separada del contexto jurídico general de la nación, ya que se encuentra claramente incluida en las gestiones de los servicios escolares en nuestra Carta Magna o Constitución.

La legislación educativa nos permite entender el modo en que los poderes públicos conciben su participación y sus responsabilidades en el proceso educativo general a través de los sistemas públicos de enseñanza principalmente. Esta legislación educativa se encuentra estrechamente ligada a la política, a la administración y a la organización escolar, y que mediante la aplicación de distintas leyes se van evaluando y desarrollando directrices marcadas por la política educativa a través de los órganos de administración.

Los puntos de la legislación educativa sobre los que las leyes desarrollan sus orientaciones de forma más inmediata son en general los siguientes:

- a) Organización de las instituciones educativas.
- b) Programación y ordenación de las actividades académicas de los centros.
- c) Sobre la evaluación del rendimiento (proceso de evaluación) funciones de la inspección técnica, evaluación de los centros universitarios, etc.
- d) Sobre la evaluación del rendimiento institucional (evaluación de los centros, de profesorado y del sistema educativo en general) de quienes deben desempeñarlos.

Como respuesta a esta situación, en el siguiente sexenio del Lic. Carlos Salinas de Gortari, se le da un nuevo giro a la conceptualización y práctica de la capacitación, pues además de considerarla como un instrumento de desarrollo nacional, resalta el papel fundamental que juega el factor humano, tomando en cuenta las condiciones de vida, salud y trabajo, como lo podemos ver en los objetivos planteados en el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, los cuales son:

- 1.- Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en las actividades productivas, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso racional y eficiente de los recursos de la sociedad.
- 2.- Abrir cauces en la población trabajadora para una participación mas activa y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación entre las estructuras productivas.
- 3.- Contribuir al desarrollo de las condiciones de trabajo idóneos que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.
- 4.- Fomentar una cultura y una dinámica social que promueva la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y trabajo, y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar social y nacional.
- 5.- Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

Cabe señalar que el factor humano no solo se ve como una vía para lograr mejores resultados en el aparato productivo sino para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal, por medio de la Capacitación.

Para llevar a cabo esta administración se debe tomar en cuenta entre otras cosas el lugar donde se imparte la enseñanza, las instalaciones, los recursos técnicos, el personal, los sistemas de información, los recursos financieros, la ubicación territorial, la ubicación geográfica de los centros educativos, el control a través del seguimiento del proceso E-A, la armonía de dichos recursos antes mencionados y el mismo proceso. " Es decir que la Administración educativa estudia la realidad social bajo la óptica del desarrollo eficiente y eficaz de la práctica educativa independientemente del tipo de institución, organización y proceso social de que se hable.

Ahora bien la Capacitación y la productividad son retos que involucran a todos los sujetos y organizaciones que intervienen en la actividad económica y social.

Así la Capacitación a pesar de que no ha desarrollado todo su potencial en la formación permanente de los Recursos Humanos, ha tenido una expansión considerable, aunque se entienda como una etapa de corta duración en la preparación del trabajador para el desempeño de su puesto.

Hoy en día, México cuenta con una importante infraestructura de Capacitación y Programas que han tenido éxito, pero es preciso reconocer que en relación con las necesidades del país los logros son aún muy limitados, ya que la cultura empresarial todavía no permite ver a la misma capacitación como una inversión, algunos empresarios mantiene la idea de que capacitación es un gasto.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

Por tal motivo que el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, propone un significativo incremento tanto cuantitativo como cualitativo de la Capacitación, conformando las siguientes estrategias a seguir: Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa. La oferta de los servicios de formación técnica y de Capacitación para los trabajadores será adecuada cuando atienda las necesidades de la planta productiva en materia de los recursos humanos sin descuidar la formación

integral de las personas. Para asegurar lo anterior, las autoridades educativas y laborales promoverán con la participación del sector productivo, el establecimiento de normas de competencia laboral, cuya estructura responderá a las condiciones actuales y previsibles del mundo de trabajo.

Las normas definidas podrán servir como punto de partida para la estructuración de planes y programas de formación técnica y de Capacitación así como para la educación básica.

La Constitución decide hacer explícita la obligación de los patrones de brindar Capacitación a sus trabajadores, pero esta vez con un sólido respaldo legal, el derecho de los trabajadores a la Capacitación y al adiestramiento, lo que implica una serie de acontecimientos, tales como: Una serie de reformas al artículo 123º constitucional, con lo que la Capacitación y el adiestramiento se instauran como parte de los derechos sociales que garantizan la Constitución General de la República así como la ley reglamentaria de dicho artículo, la ley federal del trabajo. Sobre estas reformas conllevan a la creación de la Unidad de Coordinación del Empleo, la Capacitación y el adiestramiento (UCECA) cuyas atribuciones son el manejo del Servicio Nacional del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento; acciones llevadas a cabo a fin de favorecer la aplicación de las nuevas formas jurídicas.

Posteriormente, en 1993 al aprobarse el Plan Nacional de Desarrollo, se responsabiliza a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de la coordinación del Programa Nacional de Capacitación y Productividad. De esta manera se establece dicha secretaría que es la encargada de aplicar, vigilar y hacer cumplir las disposiciones legales sobre la Capacitación y el Adiestramiento, con lo que se disuelve la UCECA, ya que las actividades que esta realizaba pasa a ser competencia exclusiva de la Secretaría.

Al asumir la Presidencia el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, el país se encuentra en crisis y propone un plan inmediato de reorganización económica para superarla. Una de las acciones tomadas fue la creación del

Plan Nacional de Desarrollo acelerado y autónomo, que satisficiera las necesidades básicas del país.

Dicho plan señala: "Se orientará la educación para adultos prioritariamente a la Formación y Capacitación para el trabajo productivo, integrando en ellas la alfabetización como la educación básica. Asimismo, la estrategia de alfabetización se adecuará lo mas posible a la situación socioeconómica de cada región, diseñando y elaborando los programas a partir de los intereses de los adultos y de las necesidades, de suerte que el aprendizaje de la lectura, la escritura y el cálculo se apliquen y contribuyan a desatar procesos productivos".⁷

En materia de Capacitación y Productividad la política correspondiente persigue conjuntamente una utilización eficiente de los recursos y un aumento de los niveles de bienestar social. En ese periodo se toma en cuenta la Capacitación como un instrumento a través del cual la Productividad se tiene que incrementar y tener un mejor desarrollo a nivel nacional.

Establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales. De este modo, se dará a los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en la práctica laboral un reconocimiento análogo al escolar, con lo cual se facilitará la alternativa de estudio y trabajo a lo largo de la vida y se propiciará la progresión hacia grados más complejos de competencia laboral. De este modo se abrirá una vía para la Capacitación Continua con recursos humanos productivos, con la siguiente mejoría en niveles de productividad, competitividad y bienestar social.

Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el desarrollo de actividad escolar y laboral a lo largo de la vida. Los programas de formación técnica y de Capacitación se podrán ajustar gradualmente, según la naturaleza de cada institución. Los programas podrán ser estructurados en unidades autónomas o módulos.

Naturalmente, los cambios señalados deberán acompañarse de un aumento significativo en la infraestructura para la Capacitación. Al efecto

se continuarán incrementando los planteles públicos al tiempo que se promoverá la inversión privada en instituciones para la capacitación laboral. Asimismo se continuarán ampliando programas que a través de becas y otros apoyos promuevan la capacitación laboral.

Así también "Se debe elevar el potencial productivo de la fuerza laboral, pero estimulando a la fuerza humana como el generador máximo de desarrollo y progreso".⁸

Observando lo anterior se hizo un análisis de lo importante que es la Capacitación, por lo que el motivo de este trabajo sea la Capacitación en los Centros Educativos, principalmente a Directores de reciente creación ya que el ámbito administrativo es el que mayor demanda al director en el plantel.

"La Educación Secundaria Técnica tiene características muy específicas, lo que la hace diferente de sus similares. Esta diferencia no se debe únicamente a la enseñanza de la educación tecnológica, sino por la forma de su estructura y de cómo opera".⁹

PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO

El programa de desarrollo educativo 1995-2000 parte de la convicción de que la verdadera riqueza de los países reside en las personas en las cualidades de las mujeres y los hombres que los integran y que la educación es el factor estratégico del desarrollo que hace posible asumir modos de vida superiores.

A través de este programa se busca mejorar la calidad educativa, por ello aún más nos interesa la actualización y formación de directores y supervisores.

Los propósitos fundamentales que están en el programa son la equidad, la calidad y la pertinencia de la educación. Apunta hacia la forma integral del

⁸ Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Poder Ejecutivo Federal. 1995 Pag.28

⁹ "Curso Introductorio para directores". D. G. E. S. T. 1995.

individuo; se dirige a formar seres humanos que participen responsablemente en todos los ámbitos de la vida social, y se orientan a estimular la productividad y creatividad en el desempeño de todas las actividades humanas.

El programa incorpora las propuestas del magisterio nacional y de su sindicato, las ideas de la comunidad educativa del país, así como de las instituciones de enseñanza, de los estudiosos de la educación y de los padres de familia.

Esta visto que la Escuela ocupa un sitio preponderante en la vida de la comunidad; para ello se necesita de personas con un alto liderazgo en la organización y por ello las funciones de supervisión y dirección que aún no se exploran a fondo totalmente debido al control administrativo centralizado que todavía caracteriza al quehacer educativo, es importante la revalorización del directivo escolar ya que en la actualidad se requiere de personas que recuperen el lugar de elevada responsabilidad que le corresponde estando en condiciones de brindar apoyo pedagógico a los maestros y establecer puentes de comunicación y colaboración entre la operación cotidiana de los planteles educativos y las diferentes instancias de toma de decisión.

OBJETIVOS:

1.- El programa se propone ofrecer servicios educativos a niños, jóvenes y adultos cuyas demandas y necesidades hasta hoy, no han sido plenamente satisfechas.

2.- Elevar la calidad de la educación es resultado de un conjunto de factores . Cuando se ha avanzado en ella aparecen nuevas expectativas por lo que se convierte en una carrera continua en busca de mejoramiento, lo cual requiere un esfuerzo constante de evaluación, actualización e innovación.

3.- El papel del maestro es decisivo en la calidad. La experiencia ha demostrado que muchos problemas escolares son menores donde hay un buen

maestro. Por ello la formación y actualización de los profesores es uno de los ejes del programa.

4.- Para realizar una buena labor los maestros y directivos requieren de mejores condiciones de vida y de trabajo, así como de un genuino reconocimiento social a su actividad profesional y de métodos y contenidos, de superación y desarrollo permanentes.

5.- La transformación y fortalecimiento académico de las escuelas normales tienen carácter prioritario y se atenderá en breve dado que los maestros de educación preescolar, primaria y secundaria de las generaciones futuras se formarán en estos planteles.

6.- Los maestros y directores en funciones tienen necesidades de desarrollo profesional muy variadas, que serán atendidas desde el presente año, mediante centros de actualización de maestros, asesorías, bibliotecas, de medios electrónicos, así como materiales diversos.

7.- Una de las metas del programa de desarrollo educativo es elevar la calidad de la educación pública "necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa, por ello es indispensable el buen funcionamiento de la gestión escolar dentro y fuera de los planteles"¹⁰
objetivos que han sido planteados por el gobierno de la república.

Se ha observado que los Directores son agentes de cambio claves para la transformación escolar, sus funciones deben imprimir dinamismo y aportar nuevas ideas en la escuela; ellos pueden ayudar a corregir los factores que limitan el desarrollo social.

Para la formación de este tipo se promoverá de manera decidida, además de que "deberán perfeccionarse los mecanismos de selección e impartirse

¹⁰ Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000.

capacitación para que los directores respondan mejor a la alta responsabilidad que su trabajo exige".¹¹

Es por ello que con base en este punto está nuestra preocupación en que el Director cuente con recursos de actualización en su trabajo así como lo referente a su propia superación profesional.

Para esto el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 en el capítulo referente a la formación, actualización y superación de maestros y directivos escolares señala lo siguiente:

- 1.- La actividad debe concentrarse en la operación de un programa de actualización, destinado al personal de servicio de educación básica.
- 2.- La función inicial del programa es facilitar el conocimiento de los contenidos y de los nuevos planes de estudio. Así mismo el programa contemplará opciones destinadas a los directores y supervisores, tanto para los que desempeñan esas labores como para la inducción a ellas de quienes provienen del servicio en la docencia.

Es así como queda estipulado en este programa de desarrollo educativo la importancia de la actualización del directivo escolar, así como las acciones que se han de llevar a cabo en cada nivel de educación básica. Es por tanto que este trabajo queda fundamentado bajo las normas educativas nacionales del país al final de este capítulo se ha analizado como poco a poco se le ha revalorizado la actividad al directivo, uno de los actores principales dentro de la organización de una institución

En el marco de la comisión SEP-SNTE, se perfeccionará y consolidará la carrera magisterial. Además el gobierno federal y las autoridades estatales pondrán en marcha todos los mecanismos posibles para reconocer y estimular el desempeño sobresaliente de los maestros.

¹¹ Idem.

MODERNIZACION EDUCATIVA.

Antes de presentar el Nuevo Modelo Educativo, que engloba el programa para la Modernización Educativa, es necesario hacer un recorrido a través de los principales programas educativos que han sido instrumentados en México durante los últimos años.

Desde el sexenio 1976-1982, los programas educativos han procurado desestimular el crecimiento de la demanda por Educación Superior a través de una reducción internacional en la velocidad del crecimiento de la educación media superior de carácter propedéutico. En cambio, se ha estimulado la expansión de la matrícula de la rama de enseñanza Media Superior de carácter terminal.

"Este acuerdo Nacional se concentra en la Educación Básica que comprende los ciclos preescolar, Primaria y Secundaria, fundamentales en la instrucción y formación de los educandos para acceder a ciclos medios y superiores, y en los que se imparten conocimientos esenciales que todo ciudadano debe recibir. Se ha añadido la Educación Normal porque es la que capacita y forma al personal docente de los ciclos de Educación Básica"¹²

En él se articula todas las acciones en el ámbito educativo, para dar una orientación que responda a las necesidades de formación de los niños y jóvenes de nuestro país, en concordancia con los reclamos de una sociedad cambiante, en un mundo de rápida evolución, ya que la educación es un aspecto imprescindible en la transformación de la sociedad, un instrumento fundamental para lograr el desarrollo.

Esta modernización sólo es posible si se involucra a todos los elementos que intervienen en el quehacer educativo, autoridades, maestros, padres de familia etc., ordenándolos de manera coherente con los fines que se propone la Educación Nacional llevándolos a una práctica capaz de transformar al individuo y a la sociedad.

¹² "Acuerdo Nacional para la Modernización Básica" Mayo 1992 Consejo Nacional Técnico de la Educación Pag. 21.

Otra de las políticas que se instrumentaron con el objeto de amortiguar las presiones financieras derivadas del crecimiento de la demanda educativa, es la de difundir modelos educativos alternativos a los convencionales destinados a poblaciones que, encontrándose dentro de las edades requeridas para asistir al sistema educativo regular solo podrán tener acceso al mismo si los planificadores de la educación hicieran esfuerzos adicionales, esto es de suma importancia, ya que se refiere a la política de sustituir la educación convencional por medio de modelos alternativos, inadecuados a las características de los destinatarios.

Entre las alternativas que se han utilizado al instrumentar esta política se encuentran, fundamentalmente, los llamados "Sistemas de Educación a Distancia" en particular los "Sistemas Abiertos" y los Sistemas Educativos basados en los medios masivos de comunicación.

En 1921, la República Mexicana decidió crear un Servicio Público Educativo que sustentara los ambiciosos proyectos económicos y sociales de los hombres de la Revolución, la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP). En ese año México era un país de catorce millones de habitantes recién salido de una lucha armada, la economía empezaba a reponerse. Las dos terceras partes de la población se dedicaban a la agricultura y sólo el 10% a la actividad industrial.

Antes de la creación de la SEP en 1921 se presuponía la autonomía de cada Estado, es decir, que cada Estado era autosuficiente e independiente para otorgar educación a su población. Pero a partir de la creación de la secretaría cada estado sigue otorgando educación a su población sólo que ya no tiene la autonomía suficiente, sino que pasa a ser parte de una Federación la cual tiene un solo poder para otorgar validez a sus estudios y que es otorgado por la legislación de la SEP.

La Modernización es la estrategia de cambio propuesta por el Presidente Lic. Carlos Salinas de Gortari para modificar la forma de organización de nuestro país de manera tal que nos permita rescatar los valores nacionales. Modernizar es ampliar nuestra vida democrática, crecer económicamente y mejorar el nivel de vida de los mexicanos.

Es importante señalar que la educación constituye el sector de mayor prioridad en el quehacer del gobierno, que ha puesto en marcha el programa que abre una nueva etapa en la educación.

El Sistema Educativo Nacional debe plantear el desarrollo armónico de todas las facultades del ser humano la preservación de nuestros valores nacionales y la conciencia de la solidaridad internacional, así como la búsqueda de las vías y de los instrumentos que nos permitan ser más democráticos. asumir el compromiso con la sociedad, marchar juntos con la consecución de los objetivos de nuestra comunidad nacional, en el último esfuerzo de la solidaridad.

Así el acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica establece una clara vinculación entre el programa de modernización promovido por el gobierno de la República, la sistematización de la consulta popular, los mensajes políticos en la presentación de los informes anuales y las acciones específicas que se tomarán en los tres años anteriores. Es una expresión muy clara de la política social y en especial de la significación de la educación para la administración actual, implica contrariamente a otros ejercicios de planeación educativa, modificaciones importantes en el artículo tercero constitucional y en consecuencia en la Ley General de Educación. Es un ejercicio de conducción política diferente a la que había planeado.

Este acuerdo integró como acto de gobierno, una amplia consulta popular, experimentaciones pedagógicas previas y la búsqueda del consenso que manifiesta una vocación democrática del Gobierno de la República, no visible en decisiones previas, orientado a revalorizar la escuela pública y recuperar de manera efectiva la tradición pedagógica mexicana así como volver a lo básico en educación, preparando solidariamente a los alumnos para el futuro.

En el programa para la Modernización Educativa se dice: "El Modelo de educación moderna consiste fundamentalmente en la realización de cambios estructurales para superar la tendencia de todo sistema educativo, a

mantener y reforzar el "status quo" social, y la propensión de agregar elementos que suelen servir sólo para agrandararlo y no para formarlo".¹³

La educación Moderna propone:

- Reiterar el proyecto educativo contenido en la Constitución y fortalecerlo respondiendo a nuevas posibilidades y circunstancias.
- Comprometer su esfuerzo para la eliminación de las desigualdades e inquietudes geográficas y sociales.
- Ampliar y Diversificar sus servicios y complementarlos con modalidades no escolarizadas.
- Acentuar la eficacia de sus acciones, preservar y mejorar la calidad educativa.
- Integrar armónicamente el proceso educativo con el desarrollo económico, sin generar falsas expectativas, pero comprometiéndose con la productividad
- Reestructurar su organización en función de las necesidades de un país y la operación de los servicios educativos".¹⁴

Se dice también que estos cambios que caracterizan la educación moderna se realizarán considerando la vinculación de cada uno de los elementos del sistema educativo desde tres perspectivas:

- La democracia, entendida en su sentido constitucional: régimen jurídico y sistema de vida.

¹³ Poder ejecutivo Federal: Programa para la Modernización Educativa 1989-1994. México Secretaría de Gobernación, 1991 p.42.

¹⁴ Idem.

- La justicia, que orienta la acción hacia el propósito que todos los mexicanos disfruten de buenos sistemas educativos;

- El desarrollo, que compromete a los usuarios de los diversos niveles educativos con la productividad para elevar los niveles de bienestar de todos los mexicanos.

El programa para la Modernización Educativa que propone el poder Ejecutivo Federal menciona que la característica distintiva de la educación moderna debe ser la calidad; en su discurso de la propuesta de Modernización Educativa mencionada se habla de promover el paso de contenidos informativos que suscitan aprendizajes memorísticos a aquéllos que aseguren la asimilación y recreación de valores, el dominio y uso cada vez más preciso y adecuado tanto de los diversos lenguajes de la cultura contemporánea como de los métodos y acciones que han de influir en el aprendizaje.

En cuanto a las metas del programa de alfabetización podemos hablar de que involucran objetivos específicos como lograr que el adulto adquiera la habilidad para leer y escribir, sumar y restar (según el método Global de Análisis Estructural) para llegar a un fin, que según los discursos hechos de memorización educativa, el fin es de mejorar la calidad de vida de los adultos.

Se dice también que un objetivo educativo es la atención a la demanda educativa. Sin embargo el incremento de la oferta no puede darse solo por un aumento similar en el número de aulas y maestros, es necesario promover innovaciones en los procedimientos de atención educativa y a la organización de los servicios.

Se nos habla de un cambio estructural del sistema educativo, cuya base sea una política de descentralización que se constituya en detonador de acciones innovadoras.

Se concibe la descentralización misma como un proceso educativo. En cuanto a los aspectos técnico - pedagógicos es importante tener la incorporación a los programas comunes de contenidos regionales y locales así como con los contenidos nacionales. Esto es una muy buena intención pero

sólo se queda a manera de discurso pues en la práctica sólo se actúa en base al apoyo de las personas involucradas en el sistema educativo y se descuidan los aspectos técnico - pedagógicos los cuales involucran desde la planeación de los programas y planes educativos hasta la práctica de los mismos.

Los lineamientos generales que el programa para la Modernización educativa nos plantea como fundamentales en la modernización de la educación son:

a) El componente básico de la educación nacional será la Primaria. Ofrecerá los contenidos que promuevan un conjunto fundamental, integrado y suficientemente sólido de aprendizajes para asegurar una formación esencial propiciar una vida de calidad y, al mismo tiempo, la oportunidad de desarrollar, profundizar o perfeccionar posteriormente los conocimientos.

La Secundaria por su parte, tenderá a reforzar y ampliar los conocimientos adquiridos en la primaria; será considerada también como etapa educativa y completa en si misma, auto suficiente; pondrá énfasis en la formación para el trabajo y el desarrollo del pensamiento crítico y creativo al mismo tiempo, conservará su carácter propedéutico.

La Educación Media amplía, profundiza y especializa los conocimientos anteriores. Ofrecerá una extensa gama de posibilidades: Terminal y propedéutica, tecnológica, científica y humanística; sus programas pondrán énfasis en el trabajo productivo y la profundización en métodos y procedimientos auto didácticos.

b) El componente innovador será aportado principalmente por la educación superior. Para hacerlo, se concertarán en este nivel las estrategias tendientes a reordenarse, acrecentar su eficiencia interna orientándose a la solución de problemas nacionales y regionales y, a la vez, asumir compromisos de productividad que le permitan vincularse activamente con su medio y a llevar nuevos recursos para incrementar su acción. Otro tanto está en la investigación y el desarrollo de las humanidades, de la ciencia y la tecnología.

- c) El componente complementario será constituido por los servicios de reforzamiento y generalización de la educación para los adultos y la formación para el trabajo.

Este componente estará relacionado con los servicios de aprendizaje para los adultos: alfabetización, educación básica, educación comunitaria, educación permanente los cuales ampliará y diversificará su oferta.

Se pretende consolidar los servicios educativos y su función se complementará mediante modalidades escolarizadas y abiertas. en ambos casos se establecerán canales de participación social que impulsen el adecuado funcionamiento educativo y administrativo, la colaboración financiera para la operación de servicios y su vinculación con la productividad local y regional.

El cambio debe concretarse en servicios de calidad, cuya distribución particularice los siguientes compromisos de la modernización educativa:

- Por sus principios y por sus estrategias será democrática y popular; se enfocará al combate de la pobreza y la desigualdad;
- Por sus métodos y contenidos será nacional, promoverá el amor a la patria, nuestra cultura, la democracia y la solidaridad como forma de vida.
- Se vinculará al trabajo y a la productividad, en consonancia con el desarrollo nacional;
- "Por sus resultados será eficaz al incrementar la calidad de vida y propiciar niveles dignos de exigencia y trabajos productivos y remuneradores para todos los mexicanos".¹⁵

¹⁵ Idem.

1.3. PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ESCUELAS DEL DISTRITO FEDERAL.

Por último y como apoyo a los tres documentos anteriores el programa para el fortalecimiento de las escuelas del D.F., establece estrategias que permiten elevar la calidad de servicio en las instituciones; el impulso a la planeación una estrategia importante en el desarrollo de planes anuales; la organización de los servicios para que los planes de los profesores y las escuelas cumplan con sus proyectos y acciones; el fomento a la comunicación que acrecienta la capacidad del trabajo colegiado en las escuelas, supervisiones y direcciones operativas, así como la articulación de relaciones al interior de las mismas; y por último la vinculación con los padres de familia que permite reforzar y difundir las actividades de vinculación entre las comunidades, los padres, la familia y las escuelas.

Es así como cada uno de estos documentos fomenta y difunde el trabajo al interior de la escuela preocupado por actualizar desde los niveles directivos hasta los administrativos, tomando en cuenta a la sociedad, los padres de familia, a los maestros, todos en función del educando.

En el siguiente capítulo se establecen los objetivos del sistema de educación secundaria técnica específicamente en función de la capacitación del docente a través de la tecnología educativa; sin embargo antes es necesario establecer los objetivos que se ha trazado la D.G.E.S.T. a través de la misión y visión de la misma.

1.4. MISIÓN Y VISIÓN DE LA D.G.E.S.T.

La educación Secundaria en nuestro país ha cumplido con el papel de vínculo propedéutico con la educación superior y para preparar a los educandos a incorporarse al sistema productivo nacional. En la modernización de este tipo de servicio educativo se considera que, además de las características debe ser eminentemente formativo y obligatorio, para todos los ciudadanos mexicanos.

A nivel internacional la educación secundaria proporciona los cuadros de mandos medios que dinamizan la interacción social y fortalecen las clases medias de los países, de aquí su importancia socioeconómica.

El perfil del nuevo ciudadano que se pretende conformar en un medio internacional en que el avance tecnológico es condición necesaria para la modernización, debe incluir forzosamente la cultura tecnológica como parte sustancial de su formación.

Las Escuelas Secundarias Técnicas, por su estructura, tradiciones y objetivos, son la modalidad idónea, para facilitar el cambio educativo en este nivel y en toda la educación básica. (ver organigrama No. 3 y No. 4)

Es indudable que la educación tecnológica debe ser parte sustancial de la formación del mexicano que la sociedad actual requiere. Las divisiones artificiales y obsoletas entre cultura humanística, científica y tecnológica no tienen razón de ser ante las exigencias de la nueva situación mundial.

Por lo tanto, es obligación especial que las escuelas secundarias técnicas cuenten con un plan para modernizarse congruente al papel modélico que le corresponde en el sistema educativo nacional.

En el momento actual los logros obtenidos por la unidad que les caracteriza, la capacidad de organización, el amor a la patria y a la institución, en un marco de respeto mutuo, permiten afrontar con optimismo los retos que ofrece la creación de una nación moderna, justa y de vanguardia.

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN
TECNOLÓGICAS

ORGANIGRAMA No. 3 Fuente: Dir. Gral. E.S.T.

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN
TECNOLÓGICA AGROPECUARIA

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN
TECNOLÓGICA INDUSTRIAL

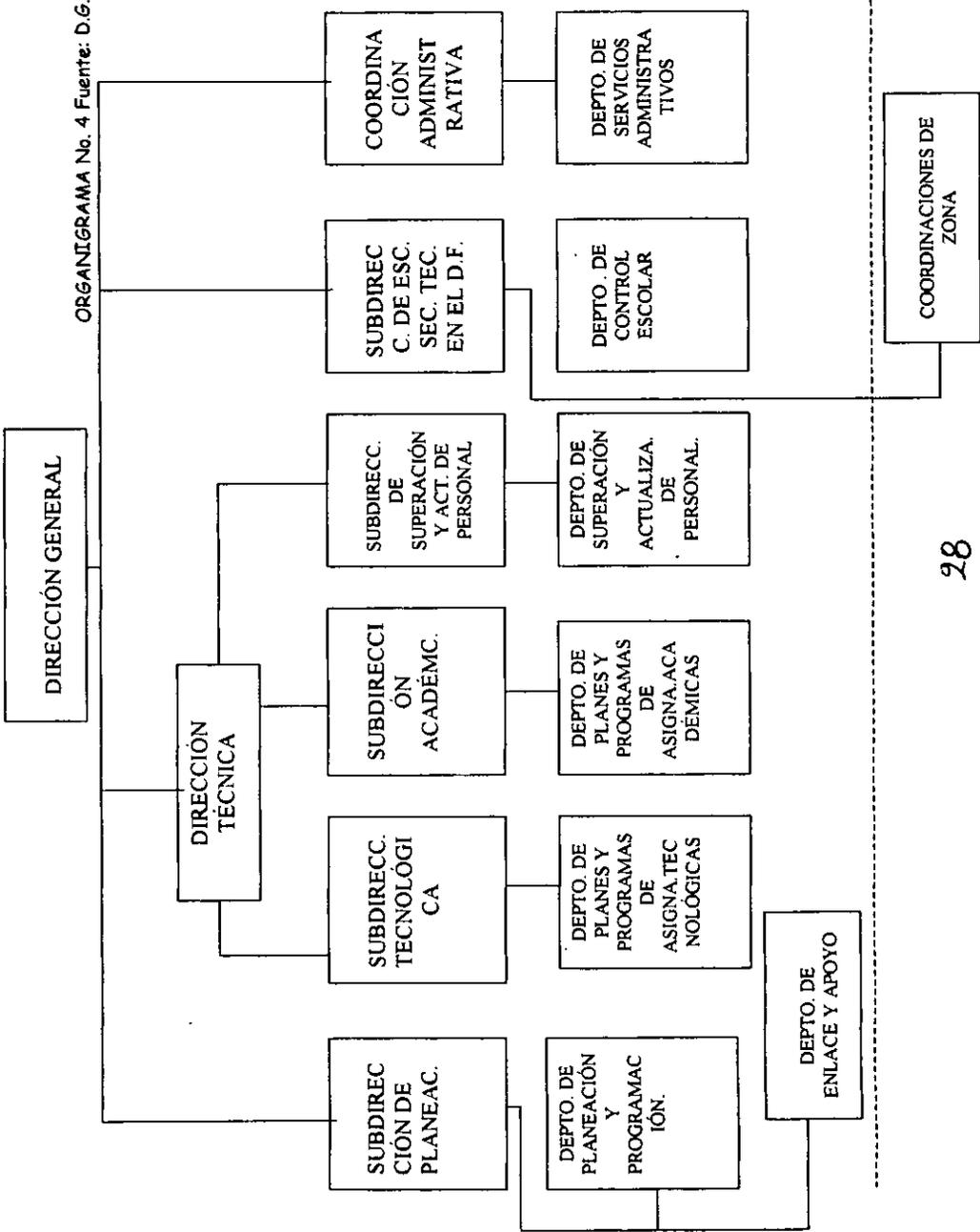
DIRECCIÓN GENERAL DE INSTITUTOS
TECNOLÓGICOS

DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS DE
FORMACION PARA EL TRABAJO

*DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA TÉCNICA*

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

CENTRO DE INGENIERÍA Y DESARROLLO
INDUSTRIAL



Es responsabilidad de todos los miembros de esta comunidad conservar y mejorar el perfil educativo de estas escuelas.

Recientemente se ha ganado la batalla por conservar las cargas horarias de las tecnologías, se ha participado activamente y con éxito en la difícil transición de lo tradicional a esta etapa de la modernización; se ha superado dignamente momentos de falta de información que pudieron provocar desorganización, desaliento y frustración. Se puede señalar que se ha consolidado a través de los años con el esfuerzo colectivo y un liderazgo firme, una escuela secundaria cuyo esquema pedagógico es prototipo en este nivel.

Se debe considerar lo bien realizado, eliminar lo obsoleto, crear lo nuevo y fortalecer nuestra voluntad de cambio.

"Hemos afrontado en el pasado con éxito, retos semejantes; iguales éxitos obtendremos en el futuro si nos mantenemos unidos y dispuestos al trabajo"¹⁶

¹⁶ La Consolidación del subsistema de Educación Secundaria Técnica en el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. D.G.E.S.T.: Noviembre, 1992. Pags. 5-8.

1.5. El Directivo y la Administración Escolar.

No puede existir una correcta dirección sin antes establecer la importancia de la Administración Escolar.

Es importante señalar el fin del presente trabajo, el cual es establecer algunas debilidades de los directivos en su función como administradores, mismos que merman el trabajo al interior de la institución, proponiendo alternativas de trabajo dentro de la actualización para que esta refuerce aquellas deficiencias fortaleciendo las mismas y por ende mejorar el desempeño administrativo el Director de Educación Secundaria Técnica.

Primero se ha observado que los directores de Educación Secundaria Técnica por el perfil, no tiene una formación de Administrador Escolar.

Por ello es necesario establecer el concepto de Administración. El ámbito administrativo ha sido dividido en Administración Pública y Administración Empresarial. La administración pública se divide a su vez en hacendaria, educativa, política y de salud; la administración empresarial abarca el aspecto financiero, turístico, comercial, etc.; las múltiples divisiones operadas en la disciplina administrativa han conducido a que en la actualidad se hable de ciencias administrativas del mismo modo que de la Pedagogía se pasó a las ciencias de la educación, donde da cuenta sí de la multiplicidad de campos "reconocidos" dentro de cada una de ellas y de la creación de nuevas disciplinas particulares abocadas al estudio de esos campos específicos.

La vinculación articulada de dos o mas campos específicos se resuelve creando nuevas disciplinas científicas de sociología de la educación, psicología del trabajo, psicología de la educación, psicología social y administración educativa.

"El Aparato Educativo Nacional ha crecido en las ultimas décadas sin direccionalidades ni formas definidas y ello se traduce en una baja en los niveles formativos, pobreza intelectual entre otros"¹⁷

¹⁷ COVARRUBIAS. Francisco. "Objeto de Estudio de la Administración Pública" Pags. 59-75.

También es importante señalar que la administración educativa es una disciplina de conocimiento social que privilegia los aspectos administrativos de la práctica educativa, y sus procesos de construcción de conocimientos.

"La administración educativa puede construir discursos teóricos asimilables por la teoría administrativa y por la pedagogía y establecer con ellas un eje de articulación teórico-real en el que ambas se conjugan sin perder su entidad específica"¹⁸

La administración educativa estudia la realidad social bajo la óptica del desarrollo eficiente y eficaz de la práctica educativa independientemente del tipo de institución, organización y proceso social de que se trate y de los objetivos específicos que cada práctica proponga se encuentra en el punto de enlace entre la Administración y la Pedagogía. A la administración le preocupan los procesos sociales en general, incluyendo los momentos y aspectos educativos; a la Pedagogía le interesan los procesos sociales en sus aspectos y momentos de socialización del conocimiento. La administración educativa piensa administrativamente los momentos y aspectos educativos de los procesos sociales y puede construirse con ayuda especializada de optimización del proceso educativo.

* La Administración Educativa puede construir discursos teóricos asimilables por la teoría administrativa y por la pedagogía y establecer con ellas un eje teórico real en el que ambas se conjugan sin perder su identidad específica"¹⁹

Se propone rescatar los elementos teóricos de esta administración escolar y establecer los puntos de enlace con las aplicaciones reales, es decir hacer funcionar esos elementos teóricos que conocemos en las necesidades que se manifiestan al interior del proceso administrativo escolar.

Recordemos que "La administración educativa no debe limitarse a la intelección y conducción de los existente tal como existe. Puede proponer

¹⁸ Idem.

¹⁹ Ibidem. Pag. 60

estructuras técnico-administrativas, formas nuevas de socialización de conocimiento, objetivos educacionales distintos de los prevalecientes, planes de alcance diferenciales, temporales y sustantivos.²⁰

Ahora que tenemos una explicación de lo que la administración educativa hace, vemos la labor que tiene que hacer un director en un centro educativo.

La primera y fundamental función es la de "Actualizar" a la comunidad educativa, es decir, ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia y la participación. Entre ellos destacan los valores que caracterizan la gestión participativa.

"El director es el motor de la culturización axiológica que supone en cierto modo que él es un ejemplo imitable y que al mismo tiempo, sabe contar con el mismo para conseguirlo".²¹

También el director es en gran medida, responsable de planificar y mantener su escuela como organización formal y por ende, de un modo muy revelador, la escuela se convierte en la expresión de su autoridad, él es el centro principal de la actividad micropolítica en la escuela, porque las posibilidades de la dirección se realizan dentro de las limitaciones específicas de un marco, una historia, y un contexto particular. El director mantiene una autoridad absoluta en su organización: esta es una simplicación engañosa.

Sea cual fuere el alcance de los límites del poder de los directores, su tarea organizativa puede expresarse en terminos de un enigma esencialmente micropolítico. El director debe lograr y mantener el control mientras alienta y asegura el orden social y la adhesión, el director se enfrentará con el problema de mantener el control.

Hablar de capacitación es hablar de tecnología educativa, por ello para llevar a cabo la presente propuesta de trabajo, se ha hecho necesario

²⁰ Ibidem. Pag. 32

²¹ PASCUAL Pacheco. Roberto. "La función Directiva en el contexto socioeducativo actual" Pags. 30-45

CAPITULO II

" EDUCACION SECUNDARIA
TÉCNICA Y LA TECNOLOGÍA
EDUCATIVA COMO ENFOQUE
CONCEPTUAL EN LOS PROGRAMAS
DE ACTUALIZACIÓN A
DIRECTIVOS."

LA EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA Y LA TECNOLOGÍA EDUCATIVA COMO ENFOQUE CONCEPTUAL EN LOS PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN A DIRECTIVOS.

2.1. El Sistema de Educación Secundaria Técnica.

Para comprender la trascendencia de la Escuela Secundaria Técnica en México, se requiere de manera breve determinar, las causas históricas que le dieron origen a través de la evolución que México ha tenido en la educación técnica.

"En la primera reforma del estado mexicano Don Valentin Gómez Farias y el Dr. José Ma. Luis Mora, representan la corriente progresista que se esfuerza por dar un conocimiento liberal y popular a la educación. Es cierto que se crean algunas escuelas como la de comercio y administración en 1845 y la de artes y oficios en 1867, pero no obstante su carácter laico y constituir además instituciones que se apartaron de los programas tradicionales y otorgaron cierta importancia a la enseñanza técnica, su influencia fue muy relativa".²²

La filosofía positivista que introdujo en nuestro país el Dr. Gabino Barreda es sin duda uno de los factores que contribuyeron a preparar el advenimiento de la enseñanza técnica con mayores alcances, en efecto esta corriente del pensamiento se caracterizó por dar un enfoque racional y práctico a la educación despojándola de consideraciones religiosas.

"Ya en el periodo porfirista y debido a la introducción de varios adelantos técnicos surgió la necesidad de contar con dichos técnicos especializados, por lo que se inicia en esta etapa la creación de centros educativos destinados a la preparación de mano de obra calificada y técnicos de alto nivel, toda vez que el manejo de maquinaria especializada, la planeación y ejecución de proyecto de tipo técnico se encomendaba a extranjeros en la mayoría de los casos por carácter de técnicos nacionales".²³

²² "Curso Introductorio para Directores". D. G. E. S. T. 1994.

²³ "Manual de Directores II" D. G. E. S. T. 1995.

Se funda así entre otras instituciones la Escuela de Telegrafistas, La Escuela de Práctica de Maquinistas. El Colegio Militar y La Escuela Naval, reorganizándose a la vez la Escuela de Artes y Oficios asimismo se crean escuelas de conocimientos prácticos y útiles tales como "Miguel Lerdo de Tejada" y "La Corregidora de Querétaro", fundadas en los años 1903 y 1910 respectivamente y que subsisten hasta la fecha como Escuelas Secundarias Técnicas en el Distrito Federal.

En el año de 1916 durante el gobierno de Venustiano Carranza y siendo el Ing. F. Palavicine, secretario de instrucción pública de las Bellas Artes cuando comienza a tomar impulso la enseñanza técnica al crearse la Escuela de Industrias Químicas y transformarse la Escuela Nacional de Artes y Oficios en la Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos Electricistas. En 1925, se funda en Tacubaya la Escuela Técnica Industrial y Comercial conocida como E:T:I:C:, siendo actualmente la Escuela Secundaria Técnica No. 4 "Celia Barcarcel", además en dicho año se reforma la educación media a iniciativa del profesor Moisés Saenz, creándose el sistema de escuelas secundarias como centros de educación fundamental.

"Con la creación en 1937 del Instituto Politécnico Nacional las escuelas técnicas pasaron a formar parte de esta institución (las prevocacionales de Artes y Oficios). En 1940 al decretarse la unificación de la segunda enseñanza, se establece el ciclo de tres años con la misma estructura programática para escuelas secundarias diurnas y prevocacionales (E.S.T.). No obstante estas últimas conservaron programas diferentes a las secundarias e igualmente en lo que se refiere a las actividades tecnológicas, denominándose desde entonces a los planteles que impartían estas enseñanzas "Escuelas Tecnológicas".²⁴

En 1969 las escuelas prevocacionales o escuelas tecnológicas dejan de pertenecer al Instituto Politécnico Nacional y se les incorpora a la Dirección General de Enseñanza Tecnológica Industrial y Comercial. En 1978, las escuelas tecnológicas pasan a formar parte de la nueva Dirección General de Educación Secundaria Técnica (D. G. E. S. T.), finalmente en enero de 1979 al expedirse el nuevo reglamento interno de la Secretaría de Educación

²⁴ "Curso Introductorio para Directores" D. G. E. S. T. 1995.

Pública, ubica a las Escuelas Secundarias Técnicas dentro de la subsecretaría de educación media que controla dos modalidades: Secundarias Diurnas y Secundarias Técnicas.

* En 1994 se reforma el reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública y el artículo 32, se inscribe en el marco jurídico de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica que las Escuelas Secundarias Técnicas dependerán a su municipio correspondiente".²⁵

Estos elementos históricos nos permiten establecer que las Escuelas Secundarias Técnicas se desprenden de la Educación Secundaria general debido a sus objetivos históricos-sociales, ya que estas escuelas buscan fortalecer una cultura tecnológica en el adolescente que cursa la secundaria con base en este gran objetivo diseña su currículum tecnológico que busca articularse con el sistema de educación tecnológica, al reformular sus contenidos pedagógicos, de sus actividades tecnológicas y así cumplir con el segundo objetivo, que la educación secundaria, ha de ser propedéutica, esto es. Que con los conocimientos adquiridos tengan acceso a la educación media superior.

Secundarias Diurnas y Secundarias Técnicas

²⁵ "Manual de Directores I" D. G. E. S. T. 1995.

2.2. Programa de Actualización en la Educación Secundaria Técnica.

Con respecto a la capacitación de directivos escolares, hasta antes de 1984, no se contaba con un sistema para la formación de directivos escolares; su capacitación se desarrollaba de manera empírica en casi todos los niveles educativos, por ésta situación la Secretaría de Educación Pública puso en operación los proyectos estratégicos como instrumento de coordinación, y apoyo a sus dependencias (1984-1988). Entre los proyectos estratégicos destaca: el denominado "Fortalecimiento de la capacitación técnico-administrativa de los directivos escolares", cuyo objetivo específico es fortalecer la capacidad de la gestión administrativa y técnico-pedagógica de los directivos escolares de educación elemental, media básica, media superior y superior tecnológica, para contribuir a elevar la calidad de la educación, optimar el uso de los recursos y hacer de la educación un proceso socialmente participativo, el proyecto estaba destinado a atender supervisores, coordinadores, inspectores, directores y subdirectores del sistema educativo nacional.

"En este contexto normativo, la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, consideró pertinente actualizar al personal directivo, para actuar de una manera profesional la D. G. E. S. T. , contrató los servicios de la institución "Planeación Integral y Diagnóstico de Empresas S.C.", la cual diseñó y recopiló el material adecuado a las necesidades del personal directivo, bajo la supervisión de los funcionarios de la dirección general, para que estos materiales sean utilizados en la actualización del personal (1994)".²⁶

Para la organización y estructura de la planeación, es necesario retomar a la tecnología educativa, por ello en el siguiente apartado desarrollaremos el fundamento teórico con el que reforzaremos nuestro trabajo y el por qué de ello.

²⁶ "Curso Introductorio para directores D. G. E. S. T. 1993.

2.3. La tecnología Educativa en la Capacitación y Actualización docente.

Para entender la tecnología Educativa primeramente hay que definir qué se entiende por ciencia y tecnología.

En nuestros días el avance científico y tecnológico lleva un ritmo tan acelerado, que prácticamente no hay día que pase sin que en los grandes medios de comunicación, como la prensa, la radio y la televisión, nos demos cuenta de algún nuevo e importante logro; tanto puede ser el descubrimiento de las cualidades proteicas de algunos insectos, como el aislamiento de un nuevo virus o el descubrimiento de una nueva substancia, la elaboración de un sencillo artefacto o el invento de aparatos y complicadas máquinas. Estamos conscientes de que esta actividad científica y tecnológica, apenas es producto del siglo en que vivimos y por cierto de tres o cuatro décadas anteriores la vertiginosidad de su prolífico desarrollo. Esto, habremos de reflexionar, es el resultado de las actividades del hombre como ser pensante; mientras los animales inferiores solo están en el mundo, el hombre trata de entenderlo, intenta adueñarse de él para hacerlo más confortable. En este proceso construye un mundo artificial: ese creciente cuerpo de ideas llamado "ciencia", que puede caracterizarse como conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente falible. Por medio de la investigación científica, el hombre ha alcanzado una reconstrucción conceptual del mundo que es cada vez más amplia, profunda y exacta.

"El mundo es dado al hombre; su gloria no es soportar o despreciar este mundo, sino enriquecerlo construyendo otros mundos. Amasa y remoldea la naturaleza sometiéndola a sus propias necesidades; construye la sociedad y a la vez es construido por ella; trata luego de remoldear este ambiente artificial para adaptarlo a sus propias necesidades animales y espirituales, así como a sus sueños: crea así el mundo de los artefactos y el mundo de la cultura".²⁷

²⁷ Aparicio Aranda, Gabino. "Compendio de Tecnología Educativa". Págs. 7-8.

La ciencia es un importante elemento de la cultura espiritual, la forma superior de los conocimientos humanos; es un sistema de conocimientos en desarrollo, los cuales se obtienen mediante los correspondientes métodos cognoscitivos y se reflejan en conceptos exactos, cuya veracidad se comprueba y demuestra a través de la práctica social. La ciencia es un sistema de conceptos acerca de los fenómenos y leyes del mundo externo o de la actividad espiritual de los individuos, que permiten prever o transformar la realidad en beneficio de la sociedad.

Con la ayuda de esta, el hombre ejerce su dominio sobre las fuerzas de la naturaleza, desarrolla la producción de bienes materiales y transforma las relaciones sociales. La ciencia coadyuva a la elaboración del concepto materialista del mundo, libera al hombre de prejuicios y supersticiones y perfecciona sus facultades mentales y convicciones morales.

La ciencia como actividad pertenece a la vida social: en cuanto se le aplica al mejoramiento de nuestro medio natural y artificial, a la invención y manufactura de bienes materiales y culturales, la ciencia se convierte en tecnología. Sin embargo la ciencia se nos aparece como la más deslumbrante y asombrosa de las estrellas de la cultura cuando la consideramos como un bien mismo, esto es, como un sistema de ideas establecidas provisionalmente y como una actividad productora de nuevas ideas.

Pero no toda la investigación científica procura conocimientos objetivos. Por ejemplo la lógica y la matemática esto es, los diversos sistemas de lógica formal y los diferentes capítulos de la matemática pura son los racionales, sistemáticos y verificables, pero no son objetivos, no nos dan informaciones acerca de la realidad, simplemente, no se ocupan de los hechos. La lógica y la matemática tratan de entes ideales, estos entes tanto los abstractos como los interpretados, sólo existen en la mente humana. Estas ciencias, por ocuparse de inventar entes formales y de establecer relaciones entre ellos, se llaman ciencias formales. En cambio la física, la química, la fisiología, la psicología, la economía y las demás ciencias recurren a la matemática, empleándola como herramienta para realizar la más precisa reconstrucción de las complejas relaciones que se encuentran entre los hechos y entre los diversos aspectos de los hechos; dichas ciencias no identifican las formas

ideales con los objetos concretos, sino que interpretan las primeras en términos de hechos y experiencias. En otras palabras, estas ciencias "factuales" se refieren a hechos y por lo tanto tienen que acudir a la experiencia para contrastar sus fórmulas verifican hipótesis que en su mayoría son provisionales; porque la verificación es incompleta y por ello temporaria.

"Tenemos así una gran división de las ciencias, en formales y fácticas. Esta ramificación preliminar tiene en cuenta el objeto o tema de las respectivas disciplinas; también da cuenta de la diferencia de especie entre los enunciados que se proponen establecer las ciencias formales y las fácticas: mientras los enunciados formales consisten en relaciones entre signos, los enunciados de las ciencias fácticas se refieren, en su mayoría a entes extracientíficos, a sucesos y procesos. Esta división también tiene en cuenta el método por el cual se ponen a prueba los enunciados verificables, mientras las ciencias formales se contentan con la lógica para demostrar rigurosamente sus teoremas, las ciencias fácticas necesitan más que la lógica formal, para confirmar sus conjeturas necesitan de la observación y/o experimentación. En otras palabras, las ciencias fácticas tienen que mirar las cosas y, siempre que les sea posible, deben procurar cambiarlas deliberadamente para intentar descubrir en que medida sus hipótesis se adecuan a los hechos".²⁸

La ciencia está íntimamente ligada con la tecnología moderna y la tecnología es un cimiento de la sociedad contemporánea. Las actividades de los científicos son un intento para explicar el mundo natural y humano, y de los tecnólogos, usar esas explicaciones para manipular este mundo, usar sus propiedades con el fin de construir nuevos objetos, máquinas o aparatos. La ciencia y la tecnología deben considerarse como dos actividades interdependientes; el descubrimiento, por lo menos en nuestra sociedad contemporánea. Estos enlaces entre la ciencia y la tecnología, entre los métodos de la ciencia y los resultados de la misma hacen difícil dar una sola definición precisa de "ciencia" o "tecnología".

²⁸ Gamez Jiménez, Luis. "Tecnología Educativa". Págs.35-36.

Ciertamente hay por lo menos cinco usos comunes y corrientes de la palabra ciencia:

- El intento de describir y explicar cómo actúa el mundo de la naturaleza.
- La aplicación de ciertas reglas de procedimiento e investigación.
- Como las instituciones sociales dentro de las cuales se llevan a cabo estas actividades.
- Incluyendo todo el campo de la investigación y el desarrollo, es decir, tanto la ciencia como la tecnología o tal como se distinguen arriba.
- Excluyendo los avances tecnológicos y abarcando solamente la investigación científica pura, que se realiza en cierto tipo de instituciones tales como la universidades o los institutos de investigación básica.

Si consideramos lo anteriormente señalado en relación con la ciencia y la tecnología, podemos localizar con facilidad, las siguientes características: la ciencia especula, investiga, descubre, explica el mundo en que vivimos, en cambio la tecnología aplica, elabora, construye, inventa, crea, resuelve problemas, etc., o sea, que la tecnología utiliza los conocimientos obtenidos por la ciencia y los aplica, creando recursos para resolver los múltiples problemas de la sociedad aunque desventajosamente, no siempre los recursos tecnológicos, son para el bienestar de la humanidad, en muchos casos sirven para propiciar su autodestrucción.

En cuanto a la Tecnología Educativa, se considera que su antecedente fue la enseñanza audiovisual, efectuada mediante proyecciones fijas o móviles comentadas o explicadas por el maestro; posteriormente incidieron en este campo la enseñanza programada y las máquinas de enseñar los medios de comunicación social, la informática, la dinámica de grupos, etc. Más tarde se propone el término de "Técnicas Audiovisuales" para designar el conjunto de procedimientos eléctricos y electrónicos de reproducción y difusión de imágenes y sonidos, utilizados en la comunicación masiva para una recepción colectiva o individual organizada, pero la denominación de técnicas audiovisuales, queda también corta y resulta poco satisfactoria.

"En el año de 1967 "La Educación" revista del Departamento de Asuntos Educativos de la OEA dedicó sus cuatro volúmenes a la Tecnología Educativa;

en el editorial de dichas revistas se dice "Por Tecnología educativa se entiende la aplicación sistemática de los adelantos de la técnica moderna a la enseñanza, la administración y otros aspectos de la tarea educativa" y más adelante "Estos adelantos de la técnica comprenden: aparatos, máquinas y hombres. Es una organización compleja integrada, de hombres y máquinas, de ideas, de procedimientos y de administración. La introducción de esta organización compleja genera muchos problemas sistemáticos de los que se puede hacer caso omiso, o menos aprecio en general, en la teoría, en la investigación y en la práctica educativa. Las expresiones técnicas audiovisuales y medios educativos limitan, y la tecnología de la educación, amplía las áreas de desarrollo teórico, investigación y ejecución en el campo de la educación".²⁹

Es consecuencia, en la parte moderna de esta historia de la tecnología de la enseñanza quedan comprendidos, entre las innovaciones organizacionales y de contenidos didácticos los medios audiovisuales, los sistemas de comunicación "multimedia", y la enseñanza programada desde los programas lineales hasta la cibernética pedagógica.

"Es indudable que la realización práctica de la educación debe tecnificarse en el mejor sentido de la palabra, es decir, debe ser sistemática, científica, actualizada; debe dar cavidad a las mejores y más avanzadas aportaciones de la técnica, lo cual no quiere decir que deba ser tecnocrática".³⁰ *

*Corriente de Pensamiento que privilegia a la escuela práctica de la administración considerando la práctica de instituciones en niveles de eficiencia y eficacia sin considerar el factor humano.

"Si la educación quiere conservar su papel orientador de la sociedad humana, no puede seguir ajena a la técnica de nuestra época. El dilema del humanismo-tecnocracia no se va a resolver marginando a la educación técnica. Cuando en educación se habla de humanismo debe entenderse el hombre actual, vivo, en circunstancia concreta; es decir, el hombre de la era

²⁹ Idem Págs. 38-40.

³⁰ Contreras, Elsa; Ugalde Isabel. "Principios de la Tecnología Educativa". Págs. 10-14.

espacial, de la edad tecnológica. Un humanismo que pretenda educar al hombre fuera de la realidad vital es demagogia y la tecnología que pierda de vista el servicio de los valores esencialmente humanos es tecnocracia".³¹

Lo anterior tiene aplicación no sólo en el campo de la especulación filosófica sino en el de la práctica educativa, especialmente en la relacionada con nuestro trabajo concreto. Nuestro mundo cambia demasiado aprisa y sin tiempo para una reflexión pedagógica profunda, los educadores se han perdido en una acción desordenada, superficial, incoherente. En la aplicación unilateral de una ciencia, de una técnica, de un recurso, se ha querido encontrar la panacea educativa. Nuestro engaño no puede ser más lamentable ni más perjudicial para nuestros pueblos en desarrollo. El desperdicio de recursos humanos y económicos; y el desprestigio a que hemos llevado la acción educativa son imponderables.

Las miras unilaterales abundan en forma alarmante en el campo de la educación; a veces se pretende que la planeación educativa lo solucione todo y se espera que los planes bien realizados, como por arte de magia surjan los resultados prescindiendo de los demás. Otras veces se culpa de defectuosas a las legislaciones y se olvida que en la base de la legislación está una filosofía educativa, tras la legislación una administración y finalmente una realización operativa. Se piensa en nuevas técnicas de enseñanza, se gasta en equipos e instalaciones y se olvida preparar a los maestros o sensibilizar a la opinión pública.

"El concepto de Tecnología Educativa que se propone, se sustenta en estos principios: en una reflexión seria y profunda sobre los fines y valores de la educación; en un conocimiento científico de los procesos de aprendizaje y del desarrollo humano; en un conocimiento amplio de la evolución social y de la interacción de la persona humana con su ambiente cósmico y social; en la profesionalización de los educadores; en la especificación de los objetivos concretos de la acción educativa en cada circunstancia (para conseguir una planeación sistemática organizada de los mejores recursos técnicos y usar

³¹ Mascort Diez, Ernesto. "Tecnología de la Organización Educativa Dirección y Gestión de Centros". Págs. 11-13.

estos con la máxima flexibilidad para conseguir con el máximo de eficacia los objetivos propuestos)"³².

Un concepto amplio de la tecnología educativa nos lleva a no ver en las técnicas un fin sino un medio. A superar los antagonismos entre unas técnicas y otras; a no derrochar en duplicación de esfuerzos. A superar el bizantinismo de las discusiones sobre métodos, técnicas y procedimientos de que con lujo de ignorancia atiborramos a los educadores en formación. Un concepto integral de la tecnología educativa nos llevará a reflexionar sobre ésta verdad: "El trabajo que realizamos es sólo una pequeña parte del quehacer educativo humano, para que sea efectivo debe ser solidario, no ignorar el pasado y tener siempre presente el futuro; y estar perfectamente integrado en toda la acción educativa". Una concepción de esta naturaleza nos permitirá ver más allá de nuestra nariz, romper las fronteras del nacionalismo y del individualismo que nos ha impedido hasta ahora madurar las experiencias, continuar los esfuerzos, profesionalizar nuestro trabajo.

"Es más el concepto de tecnología educativa, como aplicación sistemática de los adelantos de las ciencias y de la técnica o de la enseñanza - aprendizaje, la organización, la administración y los demás aspectos de la tarea educativa, lejos de limitar la acción e importancia de las técnicas parciales, la extienden y la hacen eficaz superando limitaciones. Por ejemplo, en el caso de la teleducación, si ésta se reduce a radio, cine y televisión resulta una información demasiado fugaz; si en cambio usa del aprendizaje programado y la enseñanza por correspondencia; de la recepción controlada y la dinámica de grupos; entonces ya no sólo será informativa sino eminentemente formativa. Si trasladamos el ejemplo al campo de la organización y administración de la enseñanza, la tecnología educativa nos ayudará a superar el equívoco de identificar la educación con la escolarización, y tal vez también a dejar de pensar en la escuela de América Latina y de sus problemas de financiamiento tal como es la actualidad. Si partimos del supuesto de que acabaremos con el analfabetismo de nuestros pueblos, cuando todas nuestras escuelas rurales sean graduadas, puede asegurarse categóricamente que no lo conseguiremos nunca".³³

³² Gamez Jiménez, Luis. Op.Cit. Págs. 35-36.

³³ Samarrón, Jaime. "Tecnología Educativa". Págs. 11-14.

La tecnología como aplicación de los conocimientos de la ciencia para la satisfacción de necesidades y resolución de problemas incursiona en el terreno pedagógico. Por lo tanto surge la Tecnología Educativa, misma que auxiliará en la resolución de problemas del hecho educativo. Más este auxilio no será sólo en la implementación de máquinas o instrumentos para la enseñanza o conducción de aprendizaje, como sucede en los países altamente desarrollados, en donde cada aula es un verdadero laboratorio, equipado con una variedad de instrumentos y aparatos electrónicos. A diferencia de lo anterior en nuestro país, dado su escaso o nulo desarrollo, generalmente las aulas de las escuelas no cuentan con lo indispensable en cuanto a mobiliario y otros recursos, en tales circunstancias, la tecnología educativa habrá de servir al maestro mexicano como un auxiliar en la didáctica, por medio de la que podrá echar mano de recursos, desde los más simples hasta los más complejos o sofisticados, para implementar y planear cada vez más científicamente el proceso didáctico.

Es cierto que el cambio tecnológico en su avance tan acelerado nos obliga a estar al día en éste y otros campos de la educación y de la capacitación para adultos, sin embargo cuándo se adoptan estas modalidades sin tener conocimiento suficiente acerca de ellas y sin contar con una cultura y disciplina indispensable para enfrentarse a un paquete interactivo por computadora o cualquier otro medio, se corre el riesgo de no cumplir con los propósitos u objetivos de la acción educativa.

Es común confundir el concepto tecnología educativa con el de "aparataje tecnológico educativo (medios de comunicación), aunque uno es consecuencia de lo otro no son lo mismo.

Gagne dice que "la Tecnología Educativa es un conjunto de conocimientos técnicos sobre el desarrollo y la conducción de la educación en una forma sistemática, basados en la investigación científica"³⁴

Con base en esta idea, nos percatamos que muchos de los recursos que proporcionan aparentes soluciones en el campo educativo, son simples

³⁴ REZA, Trosino J.C. Capacitación y Adiestramiento. "Tecnología Educativa aplicada a la capacitación":Pag. 106.

aparatos diseñados, por personas que carecen de los mismos conocimientos de la didáctica y del proceso de aprendizaje.

La Tecnología Educativa involucra aspectos como :

- La psicología y sus aportes al campo de la educación para comprender como aprende el hombre y las formas de proporcionarle los conocimientos.
- La comunicación , para transmitir con efectividad los conocimientos.
- La teoría de sistemas y la administración como fuente organizadora de los diferentes procesos.
- La pedagogía que proporciona diferentes modelos y experiencias de instrucción.

Sabemos que la tecnología educativa se apoya de los medios audiovisuales principalmente, pero la finalidad de ésta es ocupar esos medios a partir de las mismas necesidades del hombre.

Lo que se pretende en la propuesta es que a partir de éstas necesidades, podamos estructurar nuestros contenidos y organizarlos de manera tal, que faciliten la comprensión y aplicación de los conocimientos a partir del uso de auxiliares tecnológicos como apoyo al trabajo pero sin perder el contacto directo con el participante solo así responderemos a sus necesidades de aprendizaje.

Nuestro punto de partida es el directivo de educación secundaria técnica, por ello es necesario antes de plantear la propuesta técnico pedagógica dar a conocer las características que posee el directivo así como su función administrativa dentro del sistema de educación secundaria con la finalidad de establecer un perfil mas real acorde a las necesidades del puesto (perfil del puesto).

CAPITULO III

"ALCANCES Y LIMITACIONES EN LA FUNCION ADMINISTRATIVA DEL DIRECTIVO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA."

ALCANCES Y LIMITACIONES EN LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTIVO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA.

3.1. Características Fundamentales del Directivo

A través del tiempo, el sistema político mexicano se ha visto regulado por una serie de normas que indican como debemos ser jurídicamente hablando en materia civil para cumplir nuestras obligaciones y ejercer nuestros derechos.

El mismo hombre dentro de su sociedad se rige no solo por normas políticas sino religiosas que le permiten llevar una vida plena y productiva; así el artículo tercero constitucional en su contenido filosófico determina el tipo de persona que debe formar y los fines de la educación por lo que entendemos que la educación también es normada y que debe llevarse a la práctica.

De este artículo emanan una serie de disposiciones que nos van a dar pauta para el seguimiento de la educación; así parte la Ley General de Educación quien establece las distintas formas y modalidades educativas así como los fines a que conlleva. De ahí le siguen disposiciones tales como decretos, reglamentos, acuerdos y manuales administrativos mismos que permiten regular la actuación del personal y coadyuvar al cumplimiento de la Institución.

El propósito de dichos manuales es posibilitar el mejor funcionamiento del plantel, proporcionado los apoyos tecnológicos y técnico administrativos que requiere, lo mismo que sugerencias pertinentes.

El Director de Escuela Secundaria cuenta con un manual denominado "Manual del Director de Escuelas Secundarias Técnicas, el cual muestra los propósitos, funciones generales, específicas, para un buen funcionamiento y logro de los planes y programas de estudio, esto en cuanto a materia administrativa se refiere.

A continuación se describen las características ideales del Directivo de la Institución.

Reflexión continua, es el principio a partir del cual, el director analiza todos los resultados en relación con lo planeado y lo requerido en cualquier momento durante el desempeño de sus funciones: Si al analizar lo hace por medio del esfuerzo de otros, el éxito o el fracaso derivado de ello le lleva a identificarse con sus colaboradores. Necesita ser capaz de ver el modo en que dificultades, propósitos, sorpresas, acciones y ventajas aparecen ante los otros, aproximándose a su manera de sentir, conociéndolos, tratando y favoreciendo la relación.

Analiza su relación viva con la comunidad educativa, el ambiente con padres de familia, alumnos y educadores; relaciona y compara los resultados anteriores, con gráficas ordenando nuevos objetivos específicos que concuerden con los generales en un momento determinado. Suministra los medios materiales necesarios para su consecución.

Asocia, deduce, clasifica y deriva de acciones concretas sus propias conclusiones, para buscar siempre la corrección del rumbo.

Comprende, disculpa y concede nuevas oportunidades cuando hay errores, fracasos o acciones equivocadas.

Por otro lado marca la confianza en la acción educativa: la responsabilidad titular le lleva a crecer en fe en amor al trabajo y en la libertad, sabe hacia a donde se dirige su quehacer: Requiere de confianza en que los resultados de sus tareas lleguen a verse muchos años después porque conforme se realizan las acciones educativas, se va actualizando lo que estaba en potencia, va adquiriendo nuevas formas, va perfeccionándose.

La confianza nace desde que los padres de familia acuden a la institución educativa para ser ayudados en el cumplimiento de sus deberes, derivados del derecho a educar a sus hijos.

El director, por poseer un cargo de tanta trascendencia ha de ser una persona dinámica: no tanto porque se mueva de un sitio a otro constantemente y sin rumbo fijo, sino porque es el motor de la dirección de la institución; Nérici lo llama "El corazón de la escuela; es una persona poseedora de grandes

cualidades, es además una persona susceptible de perfección; más aún de perfeccionar lo bueno que ya tiene.

El director

"Sirve idealmente como la personificación de las esperanzas y la fe en los objetivos"³⁵

El arte educativo del director se refleja en sus acciones, al reconocer que

"La acción educativa implica el conocimiento de lo permanente"³⁶

y al brindar oportunidades de perfeccionamiento a otros seres libres y cambiantes, poseedores de una misma naturaleza: la humana.

"La acción educativa implica el conocimiento de lo permanente el bien y sus múltiples especificaciones: los valores y el conocimiento de lo cambiante los ambientes, los factores de progreso, las ideas y las costumbres de moda en un ambiente y momento dado, la información de los medios de difusión masiva, etc. Con el fin de relacionar lo uno con lo otro"³⁷

Sus cualidades irán creciendo si se plantea metas de mejora personal en el ejercicio de sus funciones, superando las limitaciones y dificultades personales, luchando por servir a los demás a través de sus perfecciones.

Las características del director se agrupan en cuatro apartados generales:

- 1.- Cualidades Personales
- 2.- Cualidades Pedagógicas
- 3.- Habilidades Administrativas
- 4.- Requisitos Jurídicos

1- Cualidades Personales

³⁵ FERNÁNDEZ Otero, Oliveros, La participación en los centros educativos, pp. 94-95

³⁶ FERNÁNDEZ Otero, Oliveros La educación como rebeldía Ed. Eunusa Pag. 26

³⁷ ibidem. Pag. 95

- 1.1. Poseer un ideal claro, posible y asociable a los objetivos de la institución educativa, ya que alcanzará éxito si sabe lo que quiere. Un hombre sin ideales es una persona pobre; que ignora lo que puede lograr en el ejercicio de su profesión, en el desarrollo de sus capacidades, aptitudes y habilidades y de la educación.
- 1.2. Capacidad de amar. La tarea educativa requiere de amor a quien se le desea el bien; ese bien desinteresado del que no se espera recompensa; desear que los demás desarrollen al máximo su potencial. Amar es sinónimo de servir. La autoridad posee como acción radical el amor, que supone entrega con el corazón a la tarea de servir.

- 1.3. Tenacidad. Es el impulso espontáneo en el cual se sigue una decisión como ideal poniéndose todos los medios para conseguirlo.

La voluntad quiere ese bien y se dispone a vencer las dificultades que se le presenten.

- 1.4. Espíritu de servicio. Opuesto al servilismo. Es estar dispuesto a desempeñar las tareas o funciones necesarias para cumplir con los propios deberes en bien de los demás. Fomenta en sí mismo las iniciativas necesarias para prestar servicio.

- 1.5. Capacidad para conocer a los demás: Conocer cualidades, necesidades, limitaciones y carencias de los demás; lo cual permitirá concretar iniciativas definir objetivos de mejora personal resaltando todo lo bueno que poseen y enseñándoles a conocerse, para que sean capaces de auto evaluarse.

- 1.6. Capacidad de Adaptación. La tarea educativa requiere que el director sepa ponerse en contacto y establecer relaciones educativas con todas las personas a quienes sirve a través del ejercicio de la autoridad. Padres de familia, profesores, alumnos, personal administrativo y autoridades oficiales, resultan beneficiadas en el desarrollo de sus posibilidades, la satisfacción de necesidades y consecución de una vida digna.

- 1.7. Equilibrio emotivo. Mantener una actitud positiva, objetiva y serena ante las acciones y situaciones que pueden alterar su emotividad. Debe

confiar en las posibilidades de error y acierto de los demás, y en sí mismo. Los miembros de la institución educativa han de conocer las relaciones del director y tenerle confianza. Aunque salgan mal las cosas, el director debe conocer la situación real inmediatamente.

- 1.8. Capacidad intuitiva. Las diversas disposiciones de ánimo de quienes se dirigen al director, y que no se demuestran abiertamente, han de ser percibidas por él, de modo que le orienten para controlar situaciones que pudieran evolucionar desagradablemente. Esta intuición le permite entablar relaciones que posibilitan una rápida y eficaz asistencia educativa.
- 1.9. Sentido del deber. Cualquier función social requiere de ella, ya que solo el sentido de responsabilidad lleva a la comprensión del trabajo que ha de desarrollar el director con sus colaboradores, obligándoles a un planteamiento y ejecución adecuadas.
- 1.10. Amor a la verdad. Siendo la verdad objeto del conocimiento intelectual, el director debe servir en función de ella, cuya objetividad inherente se impone por sí misma. El director es, además de un testigo, expositor y transmisor de la verdad; ayuda a los demás con su pericia en el proceso de llegar a captarla, asimilarla y saborearla. El estudio minucioso del proceso de conocimiento humano, le ha de llevar a relacionar los programas de enseñanza con todos los recursos didácticos y metodológicos, con el fin de servir a la verdad.
- 1.11. Disponibilidad. Estar dispuesto a escuchar con interés a cualquier persona y atenderla significa estar en condiciones de detenerse ante un alumno, un padre de familia, un mozo, una secretaria o un directivo, creando el ambiente propicio para que manifiesten con libertad, confianza y serenidad sus preocupaciones e inquietudes; implica abrirse al otro cuando lo necesite, sirviendo incondicionalmente a la institución.
- 1.12. Saberse instrumento. El director ha de ser un agente activo por cuyo conducto se comunique la verdad, se acerque al bien personal y común; lo cual requiere que se conduzca como un miembro de una sociedad organizada. Respetando su palabra empeñada, los derechos de los demás, creando una atmósfera de confianza sin la cual es imposible desarrollar

cualquier vida comunitaria, el director debe estar dispuesto a aceptar lo nocivo de la tarea educativa.

- 1.13. Vida virtuosa. Aunados al efecto, la seguridad y la calma que ha de poseer el director, están la adquisición y el ejercicio de las virtudes humanas, que le dan mayor categoría y prestancia personal. Destacan entre ellas : flexibilidad, fortaleza, lealtad, obediencia, patriotismo, prudencia, respeto, pudor, sobriedad, etc
- 1.14. Interés científico. Humanístico y estético. Si su papel es promover programas y eventos educativos, ha de velar porque los demás adquieran la riqueza de la cultura en el sentido científico, humanístico y estético. Ciertamente, el interés por uno o por otro de los valores estará definido por los educandos, los profesores, la familia, el director no ha de ser un especialista en un campo determinado del saber, pero sí debe tener una cultura mínima, capaz de indicar la dirección y el significado correctos cuando se lo solicita un profesor o un educando. Ha de mantenerse informado, actualizado, al día. Esta actitud ayuda, también una interrelación de disciplinas, para una mejor integración del conocimiento.
- 1.15. Capacidad de conducción. Reconocidas las limitaciones de toda persona, se requiere conducirla a una finalidad específica.

Esta capacidad del director va muy unida al liderazgo. Estudia la conveniencia de la conducción democrática, que aclara, anima y estimula respetando la libertad.

2.- Cualidades Pedagógicas.

- 2.1 Comprensión del problema de la educación siendo capaz de alentar la buena disposición y recuperando la influencia de la tarea de los educadores.
- 2.2 Preparación Pedagógica adecuada mediante el conocimiento de las fases del desarrollo, la misión de los profesores, el ambiente de trabajo, los recursos de la sociedad, etc.

- 2.3 Conocimiento de la didáctica para dirigir y orientar eficazmente el proceso enseñanza - aprendizaje analizar la relación que guardan los educandos, los métodos de enseñanza, los objetivos programáticos, contenidos de aprendizaje, los sistemas de control, el uso de los auxiliares, etc.
 - 2.4 Habilidad en la organización educativa. Permitiendo la buena conducción de los grupos escolares, del manejo de cada clase, la disciplina idónea en la que se dosifica la libertad y la responsabilidad de los alumnos; la calendarización de las actividades escolares y extraclase.
 - 2.5 Conocimiento de los problemas sociales contemporáneos en México, contaminación , desnutrición, inseguridad y directamente en la vida y en el rendimiento de los miembros de la institución.
 - 2.6 Etica profesional,; debe conocer el ámbito de responsabilidad moral que conlleva su tarea de dirección.
 - 2.7 Capacidad Orientadora, orientando el trabajo docente bajo una correcta planeación-
 - 2.8 Habilidad para interpretar estadísticas educativas manejando correctamente instrumentos de medición e interpretación de instrumentos.
 - 2.9 Receptividad.
 - 2.10 Cultura
 - 2.11 Habilidad conceptual.
 - 2.12 Profesionalidad en el desempeño del trabajo.
 - 2.13 Resolución de conflictos
 - 2.14 Capacidad de Análisis
- 3.- Habilidades Administrativas.

- 3.1. Sentido de orden.
 - 3.2. Capacidad de coordinación
 - 3.3. Capacidad de observación
 - 3.4. Capacidad de expresión verbal.
 - 3.5. Objetividad e independencia.
 - 3.6. Habilidad conceptual.
 - 3.7. Habilidad técnica.
 - 3.8. Mentalidad jurídica.
4. Ejemplaridad del Director. El director está llamado a ser intermediario entre el sujeto capaz de conocer y la verdad que puede ser conocida. Son transmisores de la herencia cultural y servidores de ella, en la medida en que son capaces de servir para el enriquecimiento personal, cultural. Este servicio puede entenderse cuando se comprende la situación de los demás, adoptando la disposición más eficaz para, que, mediante su propio esfuerzo, adquieran conocimientos, aptitudes y habilidades así como hábitos operativos que den sentido a su vida.

Todo director debe tener una filosofía. La educación es filosofía en acción, ideal que tiende a realizarse. El filósofo es, ante todo, un contemplativo; el educador es forzosamente un realizador.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre el ser del Directivo y el deber ser.

ADMINISTRATIVAS**Deber Ser:**

Título Profesional.
 Haber desempeñado el puesto de Coordinador Subdirector, actualmente como directivo.
 Tomar decisiones.
 Iniciativa para proponer alternativas.
 Capacidad para organizar.
 Conocer el proceso administrativo.

Elaborar el Plan Anual de Trabajo de la Escuela a su cargo con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas, y en los planes de actividades que le presenten las diferentes áreas y la planta docente.

Toma a su cargo la revisión de la actualización del personal docente, es decir, supervisa la documentación individual de sus profesores.

Vigila el cumplimiento de los objetivos programáticos.

Controla el libro de visitas del supervisor de zona en el que se asientan las observaciones que se hacen al trabajo escolar y las instrucciones para mejorar el servicio.

Supervisa a los grupos cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al profesor.

Verifica que el personal docente lleva al corriente el registro del avance programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

Autoriza los programas de actividades que presenten las comisiones de acción cívica así como las que se establezcan como apoyo a la labor educativa y supervisar su desarrollo.

Asigna las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.

Capta las necesidades y formula las peticiones que surjan en materia de capacitación y/o actualización del personal a su cargo, remitiéndolas al supervisor de zona para su atención.

Envía a la Dirección de Educación Secundaria los informes de inasistencias justificadas o no, del personal a su cargo y las actas de abandono de empleo para que se tramite lo conducente

Ser:

Algunos directivos ocupan el puesto por relaciones directas con altas autoridades.

La capacidad para organizar es insuficiente y la actitud de respeto se pierde debido a situaciones políticas de la institución.

Al elaborar este programa se transcribe tal y como se encuentra el programa del año anterior, solo es cambiado y adaptado algunas necesidades.

El Director rara vez toma a su cargo dicha revisión.

No se vigila con rigor únicamente se pregunta en junta de consejo cual es el avance y se le solicita ponerse al corriente

Cuando existe la supervisión solo se hace mención verbal de las observaciones, pocos llevan este control.

Esta visita no es realizada con este fin sólo se hace cuando el Director necesita hablar con el docente respecto a actividades ajenas a la supervisión. Se revisa como mero requisito administrativo sin verificar si los objetivos corresponden al proceso enseñanza-aprendizaje.

Se autorizan las actividades pero no son supervisadas.

No se toman en cuenta en ocasiones.

No se captan las necesidades, solo se toman las que son proporcionadas por SEP (Cursos)

Se establecen acuerdos con el Profesor.

PEDAGOGICAS**DEBER SER:**

Orienta al personal para la interpretación de los Lineamientos Técnicos para el mejoramiento de los programas de estudio.

Sensibiliza y motiva al personal docente para que mejore la calidad de su trabajo.

Promueve que el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, se aplique en los procedimientos y permite el logro de objetivos del plan y los programas de estudio.

Controla el proceso enseñanza-aprendizaje vinculando la teoría con la práctica en la institución, en todo en el medio que rodea al alumno.

SER:

En pocas ocasiones el Director orienta al personal docente.

Se utiliza poco la motivación.

Sólo preocupa el que no exista gran índice de reprobación.

No toma en cuenta estos aspectos.

3.2. La gestión escolar (análisis de la gestión directiva)

Podríamos dividir en alcances administrativos y pedagógicos. Los primeros en función del procedimiento que toma el director para solucionar fricciones, generalmente el dialogo, ya que a través de éste se permite encontrar respuesta al por qué de la actitud.

Otro punto es el dilema en cuanto a la técnica en la que se apoyan los directores para administrar la institución, se encontró que algunos han tenido que tomar cursos de actualización en administración de personal, son ellos quienes también tienen a su cargo la toma de decisiones, por ello tratan de mantener las Relaciones Humanas y la cordialidad al interior del plantel.

Permiten que otras personas tomen la decisión sin embargo no pueden hacerlo sin antes conocer cuáles son los objetivos de ésta. El docente juega un papel importante cuando el directivo está en constante comunicación con sus profesores, ello permite conocer el trabajo que realizan y las condiciones en que lo desarrollan, estableciendo una relación de cordialidad que facilita el logro de objetivos institucionales.

Mientras el directivo escolar entable una comunicación en el aspecto administrativo y pedagógico con su personal podrá ir aclarando el camino y lograr lo que el nuevo contexto exige... Calidad en Educación.

Es así como se considera necesario ahondar más en torno al concepto de gestión escolar.

En torno del concepto de gestión.

"Las escuelas de "todos los días" son una síntesis de condiciones institucionales físicas y profesionales que se articulan de modo específico en el "aquí y ahora" para brindar un servicio." Aquí es importante destacar la importancia que tiene la Gestión dentro de las instituciones educativas, y como lo menciona Leonor Pastrana en su investigación hay que identificar "elementos coexistentes e interactuantes en un momento dado" dentro de la dinámica institucional y se identificaron distintas subestructuras: las dimensiones constitutivas de sus procesos de gestión, Asimismo define a la gestión como "totalidad compleja que cobra existencia histórica como plano de articulación de los heterogéneos componentes que soportan la operación diaria de las escuelas.

La gestión cobra vida mediante procesos de articulación - armónicos o conflictivos- de las dimensiones(organizacional, pedagógica, social, financiera, administrativa, laboral y normativa conforme a los usos y costumbres de carácter político y cultural que se han generado en la historia propia de cada plantel(Aguilar, 1996; Ezpeleta 1991; Mercado 1987; Pastrana 1994; Rockwell y Ezpeleta 1983; Sandoval 1985). Todo esto mediado por la dirección del plantel , la organización del local del trabajo, las relaciones escuela-padres, director-maestros, éstos entre si y con sus alumnos, etc.(Pastrana 1996).

Aquí es importante señalar que todo lo mencionado anteriormente no se puede ver por separado sino que es un conjunto de aspectos que se relacionan uno con otro y el director del plantel tiene que ser un gestor de todas estas dimensiones y tomarlas en cuenta para su ejercicio y así mejorar la calidad de la enseñanza en el plantel.

Ahora se analizarán todas las dimensiones que maneja el autor con más detalle y como se vincula una con otra.

Las dimensiones organizacional, pedagógica y administrativa en interdependencia.

Los estudios sobre la gestión de los centros educativos están siendo vinculados al análisis de la calidad de la enseñanza, a la identificación de la base institucional propicia para la docencia y las prácticas que impulsan esta labor, al desarrollo de estrategias para potenciar las dinámicas intraescolares en

torno al en mejoramiento educativo(Schmelkes, 1995). Dentro de tales procesos se ha señalado que el tejido organizativo es una condición institucional del trabajo docente y un factor que interviene en el potencial de atención educativa de cada plantel. De hecho, distintos informes sobre la calidad de los sistemas escolares han ido insistiendo sobre la importancia de la experiencia concreta de los centros a la hora de determinar por qué un centro es mejor que otros, aunque cuenten ambos con las mismas posibilidades materiales: profesores, espacios, recursos materiales servicios a la disposición del alumno, etc. (Ramsay y Clark, 1990, citados por Gimeno, 1991).

Tradicionalmente, la docencia se ha definido como una labor eminentemente individual por que se ha estudiado centrandolo análisis en las aulas(Lortie, 1975).

obviando que las pautas para el funcionamiento escolar -en tanto elementos del contexto institucional inmediato del ejercicio docente- definen los usos posibles del tiempo, las instalaciones, los recursos y la aceptación o no de un estilo de trabajo.

Además "los espacios organizativos de los centros escolares son el terreno intermedio donde se aprecian y donde plantean conflicto las determinaciones externas de la práctica y el ámbito de actividad individual de los docentes (Gimeno, 1991).

La dimensión organizacional, que contiene y configura al quehacer didáctico-aúlico a la vez que sostiene operativamente la gestión del plantel (Pastrana, 1995), ha sido definida como:

El conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Pueden considerarse dentro de esta dimensión las cuestiones relativas a la estructura formal: los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, los múltiples objetivos presentes, los canales de comunicación formal, el uso del tiempo y de los espacios. También deben incluirse los aspectos relativos a la estructura "informal", es decir al modo en que los actores institucionales "encarnan" las estructuras formales(Frigerio, 1992).

El vínculo entre organización y posibilidad pedagógica ha sido advertido en diversas investigaciones que informan de "la capacidad de la escuela de lograr

resultados de aprendizaje excelentes a pesar de las diferencias socioeconómicas de la población destinataria" (Schmelkes, 1995) y sobre todo, resaltan la condición institucional que lo hace posible:

Un buen maestro o un buen equipo de maestros, en ocasiones estimulado por el director, es capaz de hacer que una escuela pobremente equipada en una comunidad muy marginal logre resultados de aprendizaje equivalentes a los de las escuelas mejor equipadas en los contextos más privilegiados (Schmelkes, 1995).

El estímulo por parte de la autoridad local y el trabajo colegiado son dos factores de la dinámica interna que remiten al clima de trabajo y que permiten cuestionar los modelos de eficacia centrados en una visión individualista o misionera de la docencia.

La dimensión pedagógica está constituida por la jerarquía de las tareas inherentes a las prácticas pedagógicas de los docentes reciben dentro de la estructura local que regula la operación del plantel. Por esto crear un clima institucional altamente educativo como esfuerzo básico del director y atender a la enseñanza como tarea sustantiva de los maestros debieran de alimentar ordinariamente la toma de decisiones a la hora de distribuir el trabajo de carácter operativo y sobre todo profesional. (Pastrana, 1996).

La relevancia pedagógica del director y del supervisor radica en coordinar (cooperación ordenada) y orientar académicamente las diversas actividades escolares o de zona, en incentivar y estimular el esfuerzo docente. Por esto, es necesario dar contenido concreto a la definición formal, centrada en lo técnico-pedagógico de las funciones del director y el supervisor (tomado del manual de funciones del director, SEP, 1986).

Tanto directores como supervisores son vistos por la administración del sistema educativo más como burócratas que como "cabezas de una empresa educativa" (Ezpeleta, 1991) y que esto desplaza el contenido técnico de su labor hacia el cumplimiento formal (entrega de documentación a tiempo). El reordenamiento actual de la escuela centrado en la búsqueda de la calidad educativa exige que el papel de los dirigentes se centre en dos ejes: la vigilancia pedagógica y la orientación profesional hacia los maestros.

Es precisamente por vía de la dimensión administrativa que los procesos locales son impactados por la lógica burocrática del sistema, la cual orienta y refuerza la preocupación de las autoridades de zona y de plantel por la "la papelería". Esta tendencia disminuye la importancia que los directores otorgan a la tarea sustantiva de la escuela. El descuido e incluso el vaciamiento del contenido pedagógico de la gestión está potencialmente instalado en la dinámica escolar (Ezpeleta, 1991).

Las dimensiones social y financiera entran en escena.

La incidencia del contexto social en el ejercicio docente ha sido expuesta en reiteradas ocasiones tanto por funcionarios como por docentes. Sin embargo, a pesar de los impactos de la cualidad social del medio circundante y de los alumnos en el aula, en muchas escuelas y para un sinnúmero de directores y maestros, aquella no parece actuar como referente para organizar la escuela por un lado y por el otro para diseñar y dar clase.

Por tales razones en las nuevas propuestas de gestión este componente cobra renovada importancia a través de los Consejos de Participación Social, organismos que pretenden redefinir el tradicional apoyo económico y moral de los Comités de Padres hacia la escuela. Potenciar la dimensión social, la que integra el involucramiento de las familias el vecindario y de las autoridades del poblado en la orientación del trabajo escolar teórico considerando ciertas precauciones:(Pastrana, 1996).

La dimensión comunitaria se refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo.

Asimismo, hace referencia al modo en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno. Deberán diferenciarse aquellas cuestiones que serán responsabilidad del establecimiento escolar de otras que serán retomadas por otras instituciones de la comunidad. (Frigerio, 1992).

La presencia frecuente de los padres en la escuela implica considerarlos como parte intrínseca de la vida escolar y no accesoria, precisamente porque con su apoyo se resuelve la dimensión financiera, que proporciona elementos indispensables para poner en marcha el plantel, ampliarlo, conservarlo, asearlo y sobre todo ponerlo en condiciones de atender la enseñanza (Aguilar, 1986).

Las dimensiones laboral, normativa y política

El clima de trabajo es el resultado del "encuentro diario de un grupo de personas que comparten una pertenencia laboral" (Ezpeleta, 1991). El contexto interactivo de cada escuela -con su propio acondicionamiento externo simultáneamente y márgenes de acción que se modifican, amplían o ajustan conforme a la permanente dinámica de su definición por los sujetos en condiciones precisas. En este proceso intervienen las distintas apelaciones a los reglamentos vigentes; por ello la normatividad fluye dentro del cauce cotidiano de las escuelas, integrada de modo específico y diverso con otras formas en uso y gremialmente asumidas de regular y valorar las funciones directiva y docente.

Las contribuciones de un buen clima de relaciones centrado en el trabajo(y distinto al orientado en mantenerse cómodos) al desempeño docente han sido confirmadas en varios estudios. (Ezpeleta, 1991, Pastrana, 1996).

En la configuración del clima laboral también intervienen las formas de acordar, de manifestar inconformidades, de integrarse o no para llevar a cabo diversas actividades, de manejar las relaciones con los padres, los maestros y las autoridades tanto civiles como educativas, de resolver los potenciales o declarados conflictos laborales.

La gestión está siempre matizada por el estilo de autoridad ejercido por el director, por el carácter que adoptan sus relaciones con el supervisor de zona, las autoridades municipales y los líderes del vencidario, por su ascendencia sobre los maestros y los padres, por medios de algún agrupamiento formal o informal (Comité de Padres, cierto subgrupo docente). o sujeto particular emplean para incidir en las decisiones que afectan el funcionamiento del

plantel, por los contenidos en el juego dentro de las negociaciones (reconocimiento al desempeño, obtener permisos, etc.)

Los estilos de conducción de los directores son definidos por sus formas de mando y de relación con el personal. Los tres estilos principales son: el interpersonal, el administrativo y el político: este último es subdividido en dos variantes: el antagonista y el autoritario. Los directores de estilo interpersonal apelan principalmente a las relaciones personales y al contacto cara a cara para desempeñar su rol. En contraste con estos; los directores de estilo administrativo recurren más a los Comités, los memorándums y los procedimientos formales. Los antagonistas tienden a disfrutar de la discusión y el enfrentamiento para mantener el control, mientras que los autoritarios evitan y sofocan las discusiones para favorecer el mando (Ball, 1989).

Los estilos no son prototipos inmutables: de hecho, el manejo de la escuela plantea desafíos distintos que son resueltos de diversa forma y con estrategias específicas. Sin embargo, la tendencia básica en el mando parece mantenerse (Ball, 1989; Pastrana, 1996).

En un principio, no podemos estigmatizar uno u otro estilo de mando: quizá las circunstancias precisas de los planteles, las condiciones en que se reciben,

la estructura de trabajo subyacente y la historia de la constitución del Perfil de los puestos de mando configuran tal o cuál forma de conducir, y es que los impactos educativos de cada estilo directivo en sus contexto de generación todavía no han sido dilucidados.

La cultura y la historia local. La dinámica cultural en la escuela está constituida por las construcciones de significado que los sujetos hacen acerca de su propia interacción y la de otros, de su estancia y de su papel ahí, de sus expectativas

presentes y futuras, del sentido de las actividades que se realiza, en fin, sobre todo lo que es y podría ser dicha institución (Rockwell, 1992). Tales construcciones están alimentadas por referentes y contenidos específicos, aquellos socialmente disponibles para los sujetos. En este proceso material-simbólico se forman representaciones definidas como "el modo en que interna y a veces inconscientemente (...) se resignifican en cada sujeto los objetos sociales y la relación entre ello" (Frigerio, 1992).

Los procesos culturales en la escuela y en el aula participan también de la construcción social e institucional de los establecimientos educativos, integrando el área de mediación entre los sujetos y su "estar ahí" cada día. Esto es así porque:

Las instituciones constituyen un nivel intermediario entre los territorios social e individual. Parcelan a uno y al otro, de modo que no pueden existir instituciones fuera del campo social ni instituciones sin individuos que las conformen y les den cuerpo. Tampoco pueden existir sujetos fuera de las instituciones (Frigerio, 1992).

Tales representaciones están expresadas, entre otras formas, en los criterios de valoración con los que diversos sujetos de la escuela calibran y deciden sobre determinados acontecimientos escolares: los padres respecto del funcionamiento del plantel, la forma de conducción del director, el desempeño de los maestros y el trato que estos proporcionan a sus hijos; los supervisores ante la forma de actuar de los directores y viceversa; los directores respecto al manejo de grupo y de la forma de cada miembro de su personal, de los maestros por un lado hacia el estilo de mando directivo y por el otro con respecto al aprovechamiento y la conducta de sus alumnos, y aún de estos últimos frente a los demás actores.

Considerar estas elaboraciones de significado por parte de los sujetos como constitutivas de la escuela supone pensarla como entidad social compleja, donde la gestión también cobra ciertas formas por las representaciones que de ella se han ido constituyendo históricamente. Recuperar esto a la hora de analizar la dinámica intraescolar y de diseñar propuestas de intervención contribuirá también a su redimensionamiento institucional.(Pastrana, 1996).

3.3. El Directivo y la Administración Escolar.

No puede existir una correcta dirección sin antes no establecer la importancia de la Administración Escolar.

Es importante señalar el fin de nuestro trabajo, primero se ha observado que los directores de educación Secundaria Técnica por el perfil, no tienen una formación en Administración Escolar.

Para iniciar es necesario establecer el concepto de administración. El ámbito administrativo ha sido dividido en administración pública y administración empresarial. La administración pública se divide a su vez en hacienda, educativa, política y de salud; la administración empresarial abarca el aspecto financiero, turístico, comercial, etc.

Nos interesa tomar a la administración Escolar, las múltiples divisiones operadas en la disciplina administrativa ha conducido a que en la actualidad se hable de ciencias administrativas, del mismo modo que de la pedagogía se pasó a las ciencias de la educación, donde da cuenta así de la multiplicidad de campos "reconocidos" dentro de cada una de ellas y de la creación de nuevas disciplinas particulares abocadas al estudio de esos campos específicos.

La vinculación articulada de dos o más campos específicos se resuelve creando nuevas disciplinas científicas de sociología de la educación, psicología del trabajo, psicología de la educación, psicología social y administración educativa.

"El aparato educativo nacional ha crecido en la últimas décadas sin direccionalidades ni formas definidas y ello se traduce en una baja en los niveles formativos, pobreza intelectual entre otros".³²

También es importante señalar que la administración educativa es una disciplina de conocimiento social que privilegia los aspectos administrativos de la práctica educativa, en sus procesos de construcción de conocimientos.

³² COVARRUBIAS. Francisco. "Objeto de Estudio de la Administración Pública. Pags. 59-75.

Cuéntese entre las instalaciones en las que se imparte enseñanza, recursos técnicos, el personal, los sistemas de información, los recursos financieros, la ubicación territorial, ubicación geográfica de los centros educativos, la planeación de práctica educativa, el control del proceso enseñanza aprendizaje, la armonía de los recursos y proceso, etc.

"Es decir, la administración educativa estudia la realidad social bajo la óptica del desarrollo eficiente y eficaz de la práctica educativa, independientemente del tipo de institución, organización y proceso social de que se trate y de los objetivos específicos que cada práctica proponga".³³ A ella le corresponde estudiar administrativamente el fenómeno educativo en donde se realice.

"La administración educativa puede construir discursos teóricos asimilables por la teoría administrativa y por la pedagogía y establecer con ellas un eje de articulación teórico-real en el que ambas se conjugan sin perder su identidad específica".³⁴

La administración educativa se encuentra en el punto de enlace entre la administración y la pedagogía. A la administración le preocupan los procesos sociales en general incluyendo los momentos y aspectos educativos; a la pedagogía le interesan los procesos sociales en sus aspectos y momentos de socialización de conocimiento. La administración educativa piensa administrativamente los momentos y aspectos educativos de los procesos sociales y puede construirse en ayuda especializada de optimización del proceso educativo.

Se propone teorizar los puntos de enlace entre ellas y sus aplicaciones reales.

"La administración educativa no debe limitarse a la intelección y conducción de lo existente tal como existe. Puede proponer estructuras académico administrativas, formas nuevas de socialización de conocimiento, objetivos

³³ COVARRUBIAS. Francisco. Op. Cit. Pags. 59-75.

³⁴ COVARRUBIAS. Francisco. "El problema del objeto de estudio de la Administración Pública". Pags. 60-74.

educacionales distintos de los prevalecientes, planes de alcance diferenciales, temporales y substantivamente."³⁵

Ahora que tenemos una explicación de lo que la administración educativa hace, veamos la labor que tiene que hacer un director en un centro educativo.

La primera y fundamental función es la de "Actualizar" a la comunidad educativa, es decir, ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en participación.

Entre éstos destacan los valores que caracterizan la gestión participativa.

"El director es el motor de la culturización axiológica que supone en cierto modo que él es un ejemplo imitable y que al mismo tiempo, sabe contar con el tiempo necesario para conseguirlo".³⁶

También el director es en gran medida responsable de planificar y mantener su escuela como organización formal, y por ende, de un modo muy revelador, la escuela se convierte en la expresión de su autoridad, él es el centro principal de la actividad micropolítica en la escuela, porque las posibilidades de la dirección se realizan dentro de las limitaciones específicas de un marco, una historia y un contexto particulares. El director mantiene una autoridad absoluta en su organización; ésta es una simplificación engañosa.

Sea cual fuere el alcance de los límites del poder de los directores, su tarea organizativa puede expresarse en términos de un enigma esencialmente micropolítico. El director debe lograr y mantener el control mientras alienta y asegura el orden social y la adhesión, el director se enfrentará con el problema de mantener el control.

En el siguiente apartado se muestran las funciones generales y específicas del director.

³⁵ Idem.

³⁶ PASCUAL Pacheco, Roberto. " La función directiva en el contexto socio-educativo actual". Pags.30-45.

3.4. Funciones Generales y Específicas del Director.

Generales:

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

A continuación se presentan las funciones de éste órgano tanto generales como específicas de acuerdo a las materias administrativas que competen a su cargo.

Así como algunos requerimientos y recomendaciones que faciliten el desempeño de las tareas que tiene encomendadas con la finalidad de que el director del plantel de secundarias técnicas tenga una visión global de las funciones que tiene asignada la dirección del plantel.

1.- Funciones del órgano directivo.

- A) Administrar las actividades docentes, de formación tecnológica, de asistencia y de extensión educativa.
- B) Verificar con la participación de sus dependencias que se cumplan en el plantel las normas pedagógicas, el plan y los programas de estudio de educación secundaria dentro del marco de eficiencia para garantizar el éxito del aprendizaje.
- C) Verificar que la organización y funcionamiento de las academias de maestros del plantel se realicen conforme al instructivo respectivo.
- D) Verificar que los servicios de asistencia y extensión educativa se proporcione en forma permanente y eficiente.
- E) Evaluar en el plantel la educación secundaria técnica y la formación tecnológica que se imparta e informar de los resultados a la unidad de servicios educativos.
- F) Verificar con la participación de sus dependencias, que las normas administrativas se cumplan en el plantel.
- G) Gestionar frente a los organismos y/o autoridades correspondientes lo conducente para dotar al plantel de los recursos y servicios.
- H) Coordinar y vincular dentro del marco legal las actividades del establecimiento educativo con otras dependencias afines.

- I) Informar a las autoridades administrativas de la D.G.E.S.T. sobre las actividades realizadas y los resultados obtenidos en el plantel.
- J) Establecer y mantener comunicación con la comunidad escolar, así como con otros organismos y personas relacionadas con el plantel.
- K) Apoyar los programas y actividades que realicen los planteles hermanos y las unidades administrativas de la D.G.E.S.T.
- L) Realizar las demás funciones que las disposiciones legales le confieran y las comisiones que le encomienden las autoridades competentes.

Específicas:

El director es la máxima autoridad de la escuela, y asumirá la responsabilidad directa e inmediata tanto del funcionamiento general de la institución como de cada uno de los aspectos inherentes a la vida del plantel.

A continuación se presentan estas funciones descritas para cada una de las siete materias administrativas, de acuerdo al Manual de Organización:

A) En Materia de Desarrollo Educativo.

- Administrar el Desarrollo de las Actividades Docentes.
- Proponer la estructura educativa adecuada al plantel y aplicar la autorizada
- Comunicar a la D.G.E.S.T. la demanda educativa del plantel y la formación tecnológica del mismo.
- Administrar las actividades relativas a la demanda educativa del plantel.
- Aplicar correctamente el plan y los programas de estudio de la educación secundaria técnica y los de formación tecnológica.
- Informar al personal docente las disposiciones técnico pedagógicas.
- Verificar que se utilicen adecuadamente los métodos y técnicas didácticas y pedagógicas en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Verificar que el desarrollo de la cooperativa escolar se realice de acuerdo con los programas de estudio de cada rama de la enseñanza.
- Autorizar el desarrollo de prácticas extramuros.
- Verificar las evaluaciones del proceso educativo.
- Establecer la interrelación de las actividades de desarrollo educativo.
- Establecer la organización y funcionamiento de las academias de maestros.

- Presentar las aportaciones con respecto a los programas de estudio, que propongan los maestros del plantel.
- Colaborar en las acciones que en materia de supervisión se lleven a cabo dentro del plantel.
- Promover la actualización y mejoramiento del personal docente.
- Promover estímulos para el personal docente y alumnado.

B) En materia de Asistencia Educativa.

- Administrar la realización de juntas con padres de familia.
- Verificar que el departamento correspondiente elabore anualmente su programa de trabajo.
- Analizar las condiciones sociales, culturales, económicas y clínicas del alumnado.
- Presentar a la D.G.E.S.T. las necesidades de creación, ampliación y/o modificación de los servicios de Asistencia Educativa.
- Solicita a la D.G.E.S.T., la asesoría requerida para el adecuado funcionamiento y desarrollo de los servicios de Asistencia Educativa.
- Gestionar el otorgamiento de becas para los alumnos del plantel.
- Vincular las actividades con centro de orientación juvenil, familiar y de asistencia social.
- vincular las necesidades de orientación y auxilio que demande la comunidad que rodea al establecimiento.
- Informar a la comunidad escolar sobre los servicios de Asistencia Educativa.
- Informar a los padres de familia de los casos atípicos que en el orden asistencial sean detectados en los menores.
- Promover el crecimiento y uso racional del servicio médico escolar.
- Promover la formación de bolsa de trabajo.
- Apoyar las actividades de que realice la D.G.E.S.T., la Asociación de Padres de Familia y la Sociedad de Alumnos para mejorar los servicios de asistencia Educativa del plantel.

C) En materia de Extensión Educativa.

- Administrar las actividades cívicas, culturales, artísticas y deportivas.
- Vincular las actividades propias del plantel con las del sector productivo del país.

- promover la creación de clubes, ateneos y actividades recreativas que fortalezcan la formación integral del alumno.
- Promover los intercambios técnicos, culturales y deportivos.
- Administrar las actividades de la biblioteca escolar.
- Integrar y coordinar la sociedad de alumnos y la asociación de padres de familia.
- Asesorar a la cooperativa escolar.
- Evaluar permanentemente la imagen proyectada del plantel a la comunidad.
- Gestionar ante las autoridades el cierre de establecimientos nocivos cercanos al plantel.
- Apoyar la realización de actos cívicos, culturales y deportivos, campañas de interés social y tareas de beneficio colectivo.

D) En materia de Control Escolar.

- Administrar el desarrollo de actividades de la misma de acuerdo a las normas vigentes.
- Autorizar con su firma la ejecución de los tramites inherentes a dicha actividad.
- Verificar la documentación comprobatoria de la situación del alumno.
- Verificar que se cumpla lo relacionado a la evaluación del aprendizaje.
- Evaluar la eficiencia y superar deficiencias encontradas al interior.
- Presentar altas, bajas, traslados y demás incidencias de acuerdo al reglamento.
- Gestionar la dotación oportuna y adecuada de documentos oficiales.
- Gestionar trámites relacionados con la situación escolar de alumnos de nuevo ingreso.
- Informar a las autoridades lo relativo al control escolar.
- Informar a los padres de familia y/o tutores oportunamente la situación escolar de sus hijos.
- Promover los servicios con eficiencia de las actividades y trámites de control escolar.

E) En Materia de Recursos Humanos.

- Administrar por medio de recursos humanos las estructuras educativas y organizativas autorizadas.
- Administrar la realización de juntas con personal del plantel.

- Informar las disposiciones y procedimientos vigentes.
- Evaluar la aptitud, iniciativa, laboriosidad, eficiencia, disciplina y puntualidad del personal.
- Proponer a la D.G.E.S.T. , la promoción de personal para cubrir las necesidades del plantel.
- Gestionar la actualización y mejoramiento profesional del personal.
- Relacionarse con el sindicato para tratar aspectos laborales.
- Promover un ambiente de cooperación, amistad y buenas relaciones humanas.
- Mediar entre el personal a su cargo y las autoridades cuando se requiera.
- Promover estímulos al personal escolar.
- Informar sobre el estado que guardan los pagos del personal a las autoridades correspondientes.

F) En Materia de Recursos Materiales.

- Administrar los recursos materiales asignados al plantel.
- Verificar el buen estado de edificio, instalaciones, materiales y equipo de la escuela.
- Verificar sistemas de control de activo fijo y almacén en el plantel.
- Evaluar las condiciones físicas del plantel permanentemente en su funcionamiento y seguridad.
- Proponer a la D.G.E.S.T. , mejoras, construcciones y adaptaciones necesarias.
- Gestionar ante la autoridad la dotación y reequipamiento del mobiliario, enseres, auxiliares didácticos, equipo, etc.
- Gestionar la adquisición , registro, baja y transferencia de los recursos materiales.
- Informar sobre incidencias que en relación con los recursos materiales se presenten.
- Promover la utilización mantenimiento, rehabilitación y reequipamiento de los recursos materiales.
- Apoyar actos y programas que se realicen en el plantel con los recursos materiales con los que se cuenta.

G) En Materia de Recursos Financieros.

- Administrar los Recursos Financieros de acuerdo con las disposiciones establecidas.
- Verificar que el sistema contable del plantel opere debidamente.

- Evaluar los beneficios y rendimientos de la aplicación presupuestaria.
- Proponer a la D.G.E.S.T., las estimaciones de ingresos y egresos anuales del plantel a fin de obtener las autorizaciones conducentes.
- Gestionar ante las autoridades la asignación, comprobación, transferencia relativo al ejercicio del presupuesto escolar.
- Coordinar los aspectos presupuestarios de la cooperativa escolar, asociación de padres de familia y sociedad de alumnos del plantel, de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- Informar al departamento de Recursos Financieros y a la D.G.E.S.T., el estado que guardan los recursos financieros del plantel.
- Promover las acciones legales para la obtención de recursos financieros en beneficio del plantel.

A partir de estas características se elaboró un instrumento con el fin de detectar necesidades del directivo, mismas que permitirán el establecimiento de una propuesta de trabajo a fin de fortalecer aquellas características que pudieran estar debilitando el trabajo administrativo del director al interior del plantel.

3.5. Análisis de resultados de la aplicación del instrumento. (cuestionario)

Resultado de la observación y análisis de las funciones del personal directivo de Educación Secundaria.

Para llevar a cabo la presente investigación, fue necesario realizar trabajo de campo utilizando como técnicas de apoyo la entrevista y el cuestionario, la primera se caracteriza por el contacto directo con los directivos, es decir un acercamiento a su campo laboral; el cuestionario consiste en el acopio de testimonios orales y escritos por parte de los directivos entrevistados.

El trabajo de campo se apoya en los documentos para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada por otros medios, metodológicamente ha sido necesario aplicar un cuestionario integrado por CUARENTA reactivos cuya finalidad es la siguiente:

- 1.- Analizar el desarrollo de las funciones directivas en el ámbito administrativo.
- 2.- Contrastar lo establecido en el marco funcional a nivel normativo contra el quehacer cotidiano del directivo escolar.
- 3.- Observar qué tanto conocimiento tiene sobre el proceso administrativo, el director escolar.

A continuación se citan los datos generales de las instituciones donde fue aplicado el instrumento:

1.- E.S.T. No. 9
 "Walter Cross Buchanan"
 5 de Febrero y Moctezuma
 Aragón, Gustavo A. Madero,
 07000.

2.- E.S.T. No. 20
 Calle 5 esq. Guadalupe.
 Pantitlan Iztacalco
 08100

2.- E.S.T. No. 20

3.- E.S.T. No. 24
"Felipe Carrillo Puerto"
Norte 33 s/n.
Moctezuma 2da. Sección
Venustiano Carranza,
15500.

4.- E.S.T. No. 41
"Alfonso Sierra Partida"
Avs. 549,506,553 y 504, secc. vecinal II
U. San Juan de Aragón, Gustavo A.
Madero, 07920.

5.- E.S.T. No. 66
"Francisco J. Mujica"
C. 6 y Río Churubusco, Arenal,
Venustiano Carranza,
15600.

6.- E.S.T. No. 71
Av. 414 y C. 1537 y 1543, 6ta secc.
San Juan de Aragón
Gustavo A. Madero.
07920.

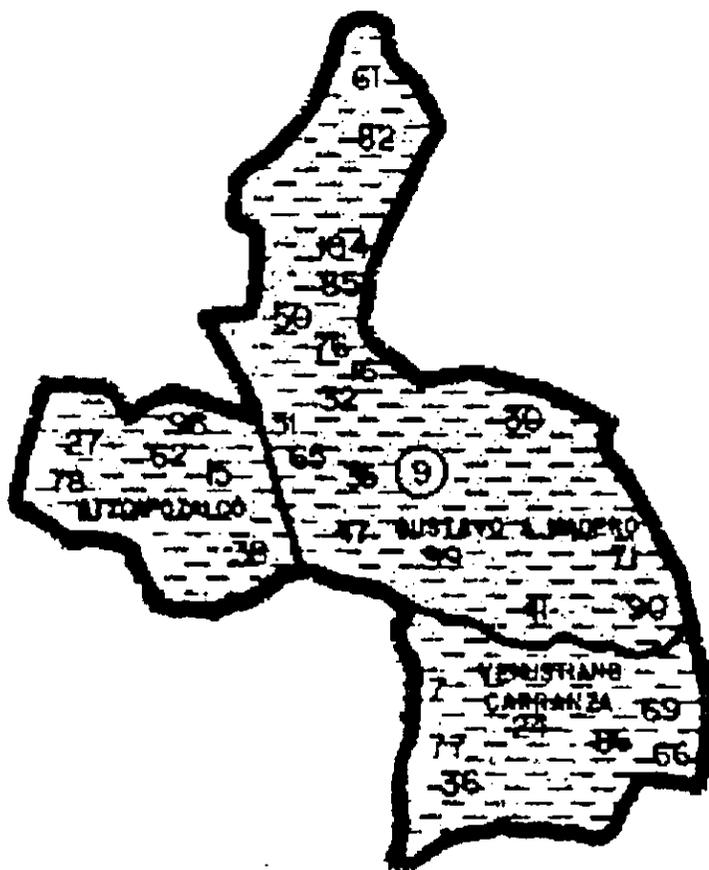
7.- E.S.T. No. 77
"Ricardo Flores Magón"
Cecilio Robelo s/n.
entre Troncoso y Nicolás León,
Jardín Balbuena,
Venustiano Carranza,
15900.

E.S.T. No. 83
"Ignacio Zaragoza"
Av. Puebla esq. C. 6,
Pantitlán, Iztacalco
08100.

9.- E.S.T. No. 86
Circunvalación y Río Churubusco,
1ª, secc. Arenal,
Venustiano Carranza,
15600.

10.- E.S.T. No. 90
"Arturo Rosenblouth"
Av.606 y 661
U.C.T.M, Gustavo A. Madero
07990.

Cabe mencionar que la zona II Norte del D.F. está conformada por 20 escuelas de las cuáles tomamos una muestra del cincuenta por ciento aplicando el instrumento a 10 de ellas; con la finalidad de complementar nuestra información detallamos en un croquis de localización la ubicación de las escuelas por delegación.



CROQUIS DE LOCALIZACIÓN No. 2

Escuelas Secundarias Técnicas en el D.F., correspondiente a la zona II norte.
 El croquis muestra la ubicación de las 10 E.S.T. que conforman la muestra del Diagnóstico.

A continuación se presentan los resultados de la muestra de diez E.S.T. que corresponden a la zona II norte del D.F., esta muestra corresponde al 50% del total de escuelas de dicha zona.

El instrumento que se aplicó fue elaborado incluyendo cinco temáticas que los directivos de educación secundaria trabajan y que debieran conocer en un 90% en promedio.

De acuerdo con la primera temática que se refiere a Administración Escolar (Gráfica no. 1), el primer concepto se refiere a la calidad de conocimiento sobre administración escolar. Aquí el 50% de la muestra refleja una carencia de conocimiento acerca de lo que conforma el proceso administrativo dentro de la institución educativa, aún siendo de vital importancia conocer cómo se lleva a cabo este proceso en cualquier institución.

Ahora bien, nuestro contexto trata de adoptar nuevas formas de organización, actualmente la calidad total, es un aspecto importante en cualquier ámbito y los directivos conocen la definición de dicho concepto pero no están convencidos que sea aplicable al sector educativo.

En la estructura organizacional, el organigrama debe ser manejado como parte del proceso y las instituciones ponen poca atención a este punto ya que lo consideran mero requisito administrativo o de estructura.

Todo proceso administrativo tiene un fundamento teórico, por lo que se requiere conocer aquellos aspectos que establezcan sistemas o procesos que faciliten abordar la administración; así encontramos la teoría de sistemas o la teoría de la comunicación, siendo importante observar que la mayoría de los directivos carecen de información por lo que su proceso administrativo se vuelve ecléctico, es decir una recopilación de poquitos o bien la experiencia empírica.

Por consiguiente no hay un manejo adecuado de técnicas de detección lo que obliga a la actividad a convertirse en subjetiva e improvisada.

La gestión escolar debiera ser una preocupación constante del directivo de ella depende el éxito y crecimiento de la institución, pero se le da poca importancia.

En el segundo rubro correspondiente a la planeación (Gráfica no.2), se refiere a la elaboración del plan anual de trabajo, mismo que se estructura cada inicio de año de acuerdo a los criterios que establece la D.G.E.T.S

Este se cumple en un 100% ya que es revisado por la supervisión de zona. Al mismo tiempo se conforma el consejo consultivo escolar, dando continuidad al proceso hasta la organización y estructura de los horarios para las actividades de desarrollo. Estos se elaboran de acuerdo a diferentes criterios, ya sea en función de las necesidades de la escuela, otras, en función de las necesidades del docente y un tercero tomando en cuenta todos los aspectos antes señalados.

En cuanto a técnicas de planeación se refiere, existe un desconocimiento del uso y aplicación de las mismas es importante señalar en esta gráfica (no.2) que la debilidad se encuentra principalmente en la elaboración adecuada de un diagnóstico situacional y una correcta planeación en función de la primera, uno va de la mano del otro.

Si los objetivos se elaboran sin un real fundamento teórico y sin un diagnóstico previo, el mismo carecerá de objetividad y cumplirá únicamente con los requisitos administrativos.

Para el director es necesaria la formación y actualización permanente del docente sin embargo se acude a este programa como un pretexto para ausentarse del aula. Con referente a las funciones del director, todas las llevan a cabo conforme al manual de organización ya que la D.G.E.S.T. sí lo solicita.

La elaboración del Plan Anual de trabajo, mismo que se estructura cada inicio de año de acuerdo a los criterio que establece la D.G.E.S.T. es un documento que requiere especial atención ya que de acuerdo a la gráfica no. 1 se puede ver que este punto se cumple en un 100% solo porque es revisado por la supervisión de zona. Al mismo tiempo se conforma el consejo consultivo escolar dando continuidad al proceso hasta la organización y estructura de los horarios para las actividades de desarrollo.

Haciendo referencia a este punto acerca de los horarios, estos se elaboran de acuerdo a los diferentes criterios ya sea en función de las necesidades de la

escuela, otros en función de las necesidades del docente y un tercero, tomando en cuenta en conjunto, los aspectos antes mencionados.

En materia de R.H. (Gráficas no 3,4,5y 6) es importante observar que se tomaron en cuenta cuatro rubros como son: comunicación, motivación al personal, utilización de los recursos y aplicación de los conceptos de comunicación y motivación. Los resultados obtenidos, nos indican que existe poco estímulo verbal por parte de las autoridades, esto propicia conductas negativas y por ende una deficiente relación interpersonal.

Una de estas conductas es la resistencia que algunos profesores manifiestan hacia el uso de recursos didácticos por falta de conocimiento sobre el uso adecuado y beneficios de los mismos. (Gráfica no. 4)

Respecto a la comunicación existe al interior de las áreas pero no entre ellas, lo que debilita el trabajo en equipo en algunas ocasiones o la armonía en el centro de trabajo.

La motivación juega un papel importante en la relaciones humanas dentro de las instituciones, el directivo debe ser el principal promotor de esas R.H.; para ello, los directivos deberán establecer estrategias de motivación y como observamos en las gráficas, la mayoría se inclina por incentivos como las cartas laudatorias y pocos por la comunicación directa.

Debido a los pocos R.F con los que se cuenta en las diferentes escuelas, el director tiene que buscar estrategias dentro del contexto laboral para la optimización de los recursos, por parte del docente; aquí se observa que un 40% los requiere pero existe un 60% que o se resiste o prefiere no comprometerse.

Dentro del rubro de liderazgo en las Gráficas 7,8,9,10, se observa una carencia no solo del ejercicio del concepto sino de la desinformación y objetividad que se tiene al respecto y por consiguiente las consecuencias son la desorganización, la falta de interés, la falta de compromiso y la negación a trabajar en equipo.

Pocos son los directivos que realmente ejercen su función con liderazgo y otros ni siquiera tienen un estilo definido.

Por ultimo se encuentra el rubro de la toma de decisiones, abarca conceptos como , fundamentos, personal que participa en la toma de decisiones dentro de la institución, manejo de conflictos y tipo de experiencias, donde los resultados permiten observar que a pesar de no existir un liderazgo definido , la toma de decisiones permite favorecer los objetivos de cada una de las escuelas.

Así el presente proyecto trata de corregir todas aquellas debilidades que el director manifiesta a partir de un trabajo continuo y productivo, elaborando un curso que integre los elementos necesarios para lograr estos cambios de actitud profesional.

A continuación, el capítulo IV muestra la estructura del proyecto antes mencionado.

ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

ASPECTOS	SI	NO
CONCEPTO	5	5
IMPORTANCIA	10	0
CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL	2	8
ESTRATEGIAS DE CALIDAD TOTAL	2	8
ORGANIGRAMA	10	0
ACTUALIZACIÓN	1	9
FUNCIONES DEL DIRECTIVO	10	0
TEORÍA ADMINISTRATIVA	2	8
TÉCNICAS DE DETECCIÓN	0	10
GESTIÓN ESCOLAR	2	8

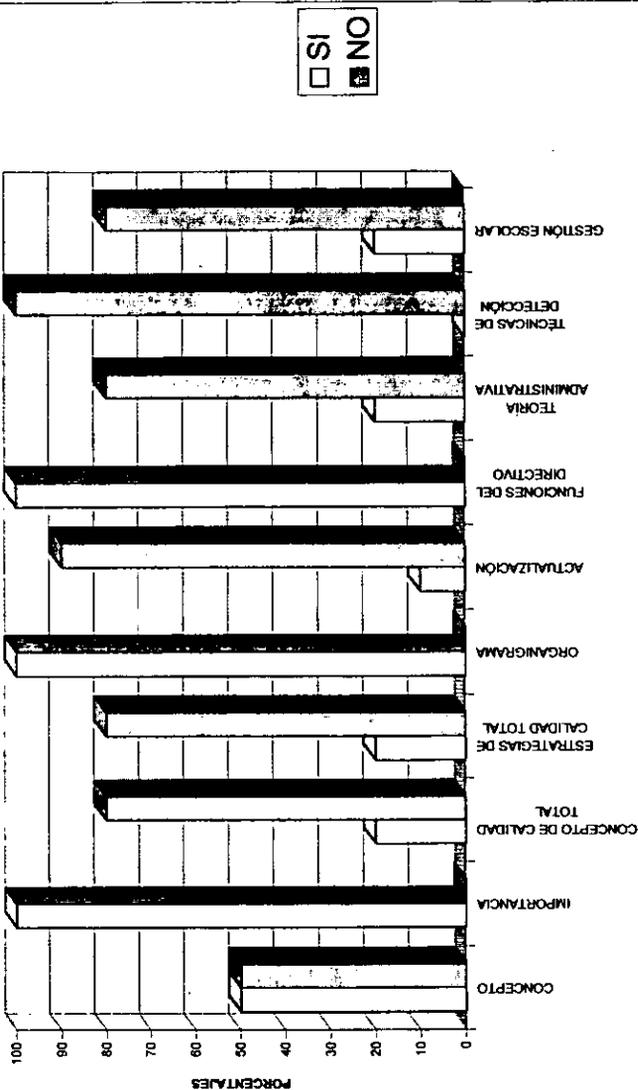
TOTAL DE ENCUESTADOS:

10

ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

ASPECTOS	SI	NO
CONCEPTO	50	50
IMPORTANCIA	100	0
CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL	20	80
ESTRATEGIAS DE CALIDAD TOTAL	20	80
ORGANIGRAMA	100	0
ACTUALIZACIÓN	10	90
FUNCIONES DEL DIRECTIVO	100	0
TEORIA ADMINISTRATIVA	20	80
TÉCNICAS DE DETECCIÓN	0	100
GESTIÓN ESCOLAR	20	80

GRÁFICA 1: ADMINISTRACIÓN ESCOLAR



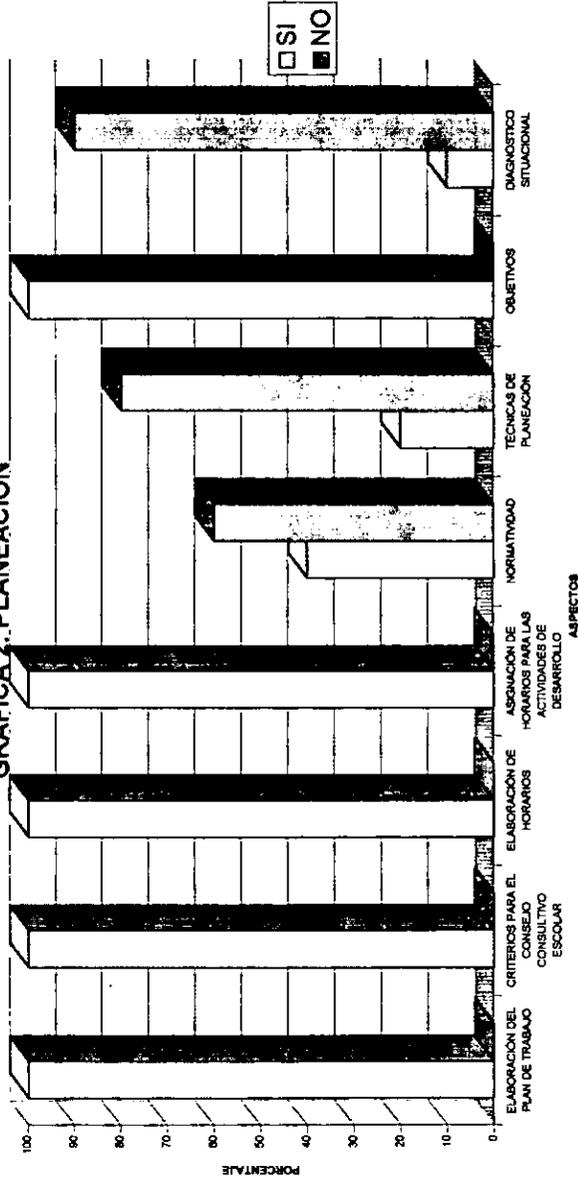
PLANEACIÓN

ASPECTOS	SI	NO
ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO	10	0
CRITERIOS PARA EL CONSEJO CONSULTIVO ESCOLAR	10	0
ESTRUCTURACIÓN DE HORARIOS	10	0
ASIGNACIÓN DE HORARIOS PARA LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO	10	0
NORMATIVIDAD	4	6
TÉCNICAS DE PLANEACIÓN	2	8
OBJETIVOS	10	0
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	1	9

PLANEACIÓN

ASPECTO	SI	NO
ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO	100	0
CRITERIOS PARA EL CONSEJO CONSULTIVO ESCOLAR	100	0
ELABORACIÓN DE HORARIOS	100	0
ASIGNACIÓN DE HORARIOS PARA LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO	100	0
NORMATIVIDAD	40	60
TÉCNICAS DE PLANEACIÓN	20	80
OBJETIVOS	100	0
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	10	90

GRÁFICA 2. PLANEACIÓN



RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACIÓN

ASPECTOS	INCENTIVOS	ESTIMULO VERBAL
MOTIVACIÓN AL PERSONAL	7	3

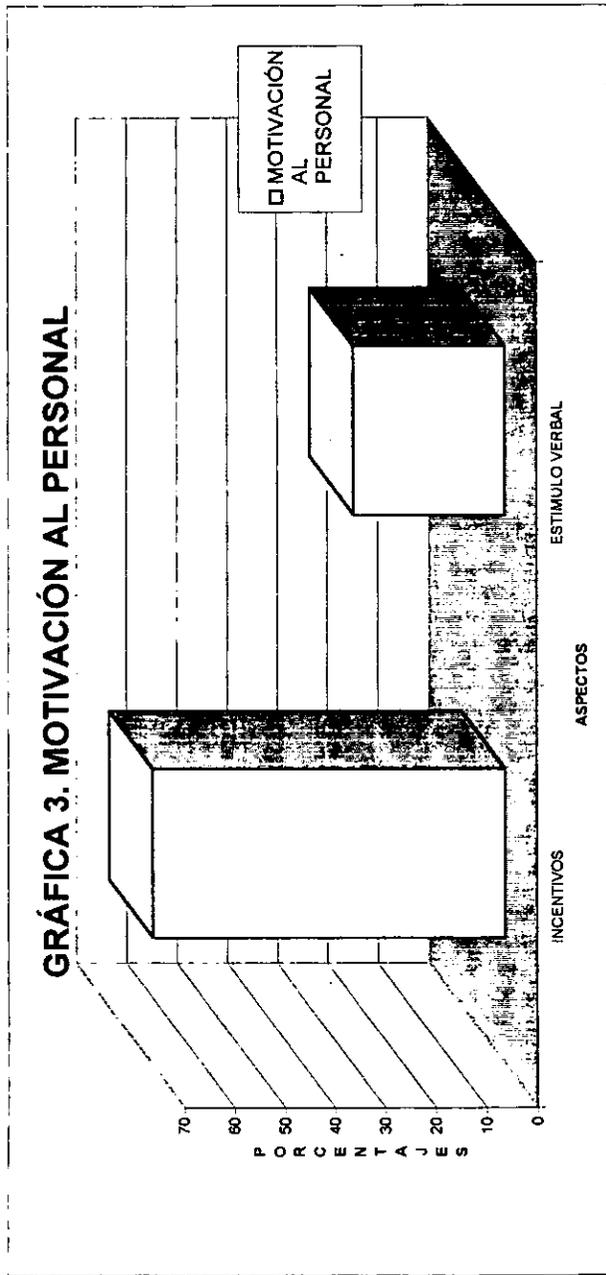
ASPECTOS	EXISTEN AL CANTO LA IMPORTANCIA DE	OTROS
UTILIZACIÓN DE RECURSOS	2	4

ASPECTOS	SI	NO
MEJORA DE CALIDAD AL PERSONAL	10	0
IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN	10	0
PAPEL DE LAS RELACIONES HUMANAS	10	0
TRABAJO EN EQUIPO	10	0

ASPECTOS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES
CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ESTOS CONCEPTOS	9	1

TABLA 1. RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACIÓN

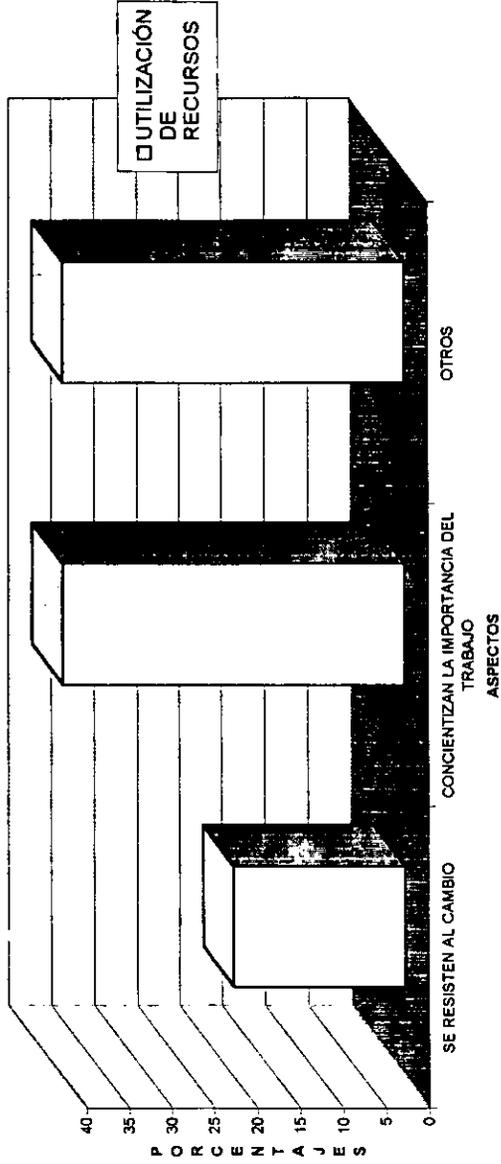
ASPECTOS	INCENTIVOS	ESTIMULO VERBAL
MOTIVACIÓN AL PERSONAL	70	30



RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACIÓN

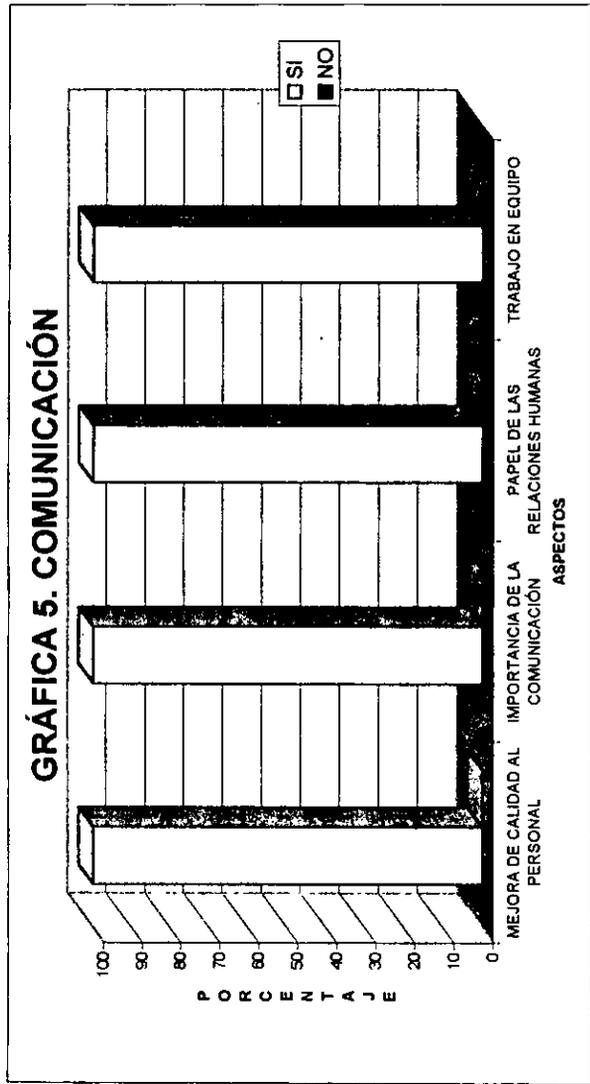
ASPECTOS	SE RESISTEN AL CAMBIO	CONCIENZAN LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO	OTROS
UTILIZACIÓN DE RECURSOS	20	40	40

GRÁFICA 4. UTILIZACIÓN DE RECURSOS



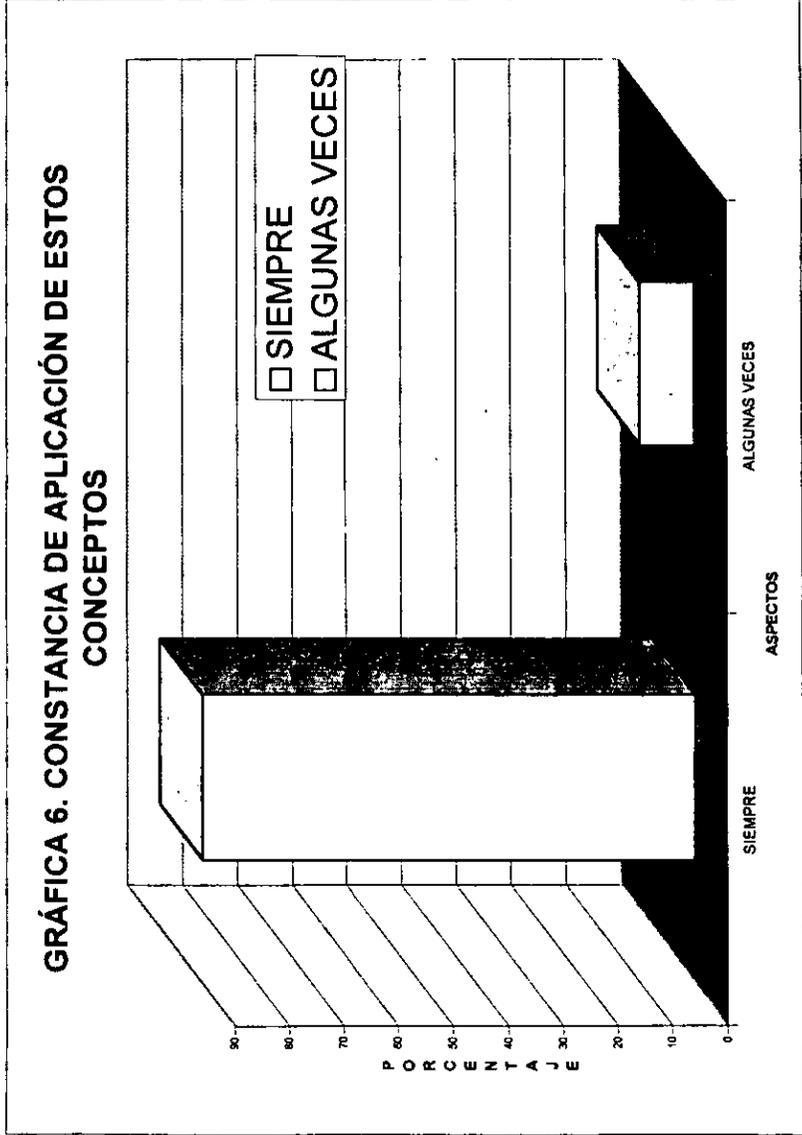
RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACIÓN

ASPECTO	SI	NO
MEJORA DE CALIDAD AL PERSONAL	100	0
IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN	100	0
PAPEL DE LAS RELACIONES HUMANAS	100	0
TRABAJO EN EQUIPO	100	0



RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACIÓN

ASPECTOS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES
CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ESTOS CONCEPTOS	90	10



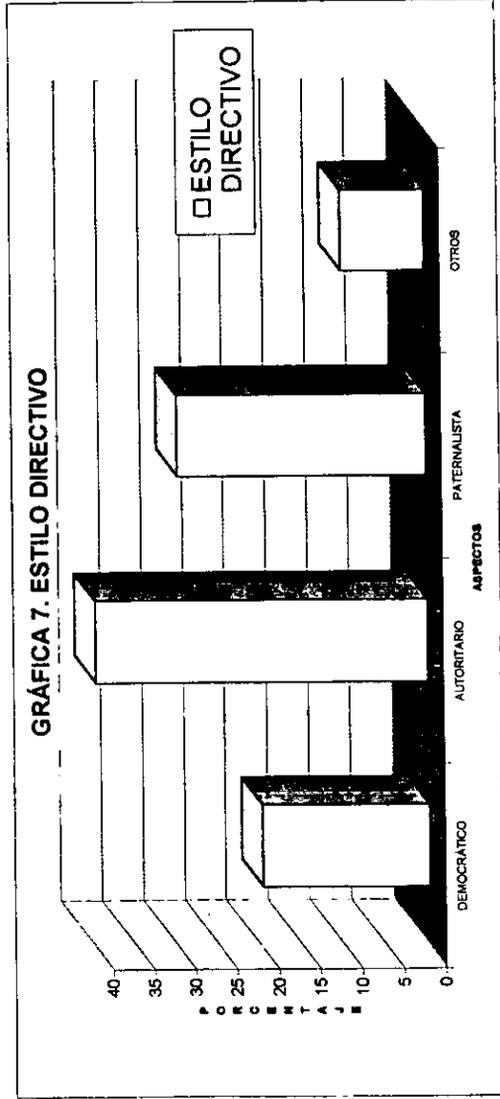
FUENTE: RESULTADOS DE LA MUESTRA APLICADA A 10 SECUNDARIAS TÉCNICAS DE LA ZONA II NORTE DEL D.F.

LIDERAZGO

ESTILO DIRECTIVO	ASPECTOS	DEMOCRÁTICO	2	AUTORITARIO	4	PATERNALISTA	3	OTROS	1
CONCEPTO DE LIDERAZGO	ASPECTOS	SI	7	NO	3				
SE CONSIDERA LIDER		4		6					
LIMITACIONES DEL DIRECTOR	ASPECTOS	RESISTENCIA AL CAMBIO	1	FALTA DE INTERES EN EL TRABAJO	8			OTROS	1
PROMOCION AL PUESTO DE DIRECTOR	ASPECTOS	ESCALAFON	1					OTROS	9

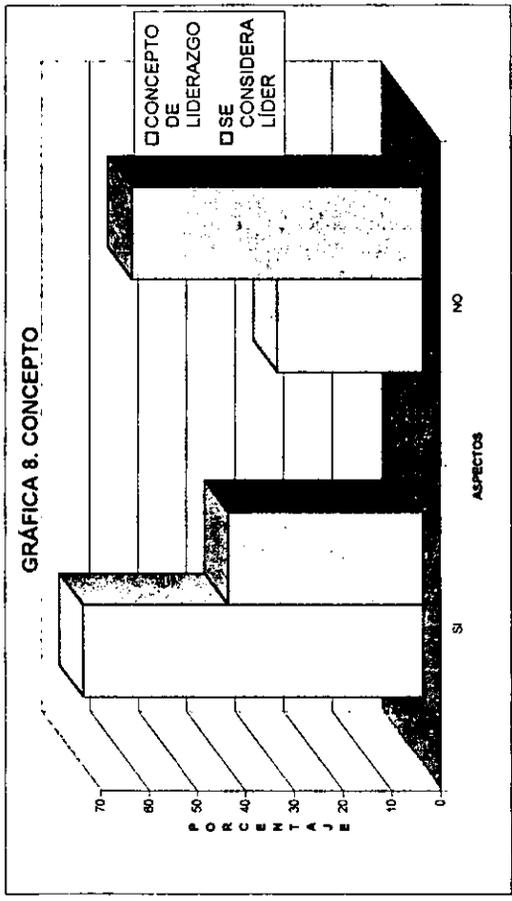
TABLA 2. LIDERAZGO

ASPECTOS	DEMOCRÁTICO	AUTORITARIO	PATERNALISTA	OTROS
ESTILO DIRECTIVO	20	40	30	10



LIDERAZGO

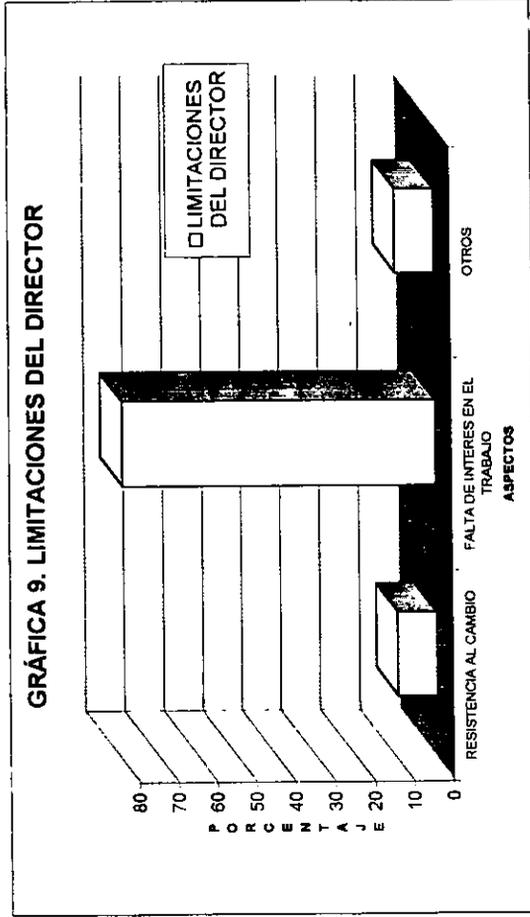
ASPECTOS	SI	NO
CONCEPTO DE LIDERAZGO	70	30
SE CONSIDERA LIDER	40	60



LIDERAZGO

ASPECTOS	RESISTENCIA AL CAMBIO	FALTA DE INTERES EN EL TRABAJO	OTROS
LIMITACIONES DEL DIRECTOR.	10	80	10

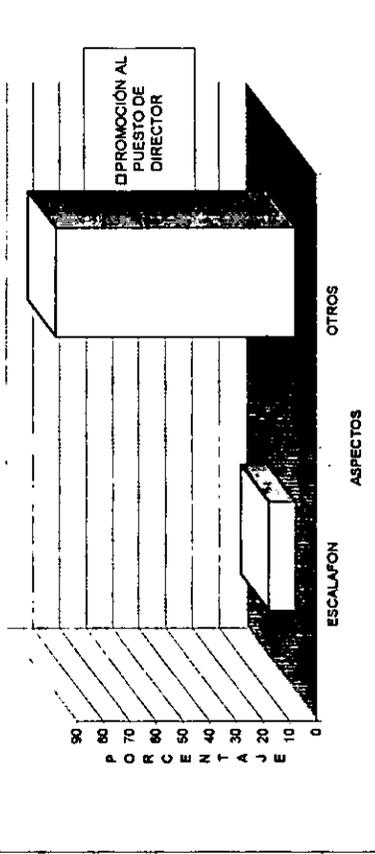
GRÁFICA 9. LIMITACIONES DEL DIRECTOR



LIDERAZGO

ASPECTOS	ESCALAFON	OTROS
PROMOCIÓN AL PUESTO DE DIRECTOR	10	90

GRÁFICA 10. PROMOCIÓN AL PUESTO DE DIRECTOR



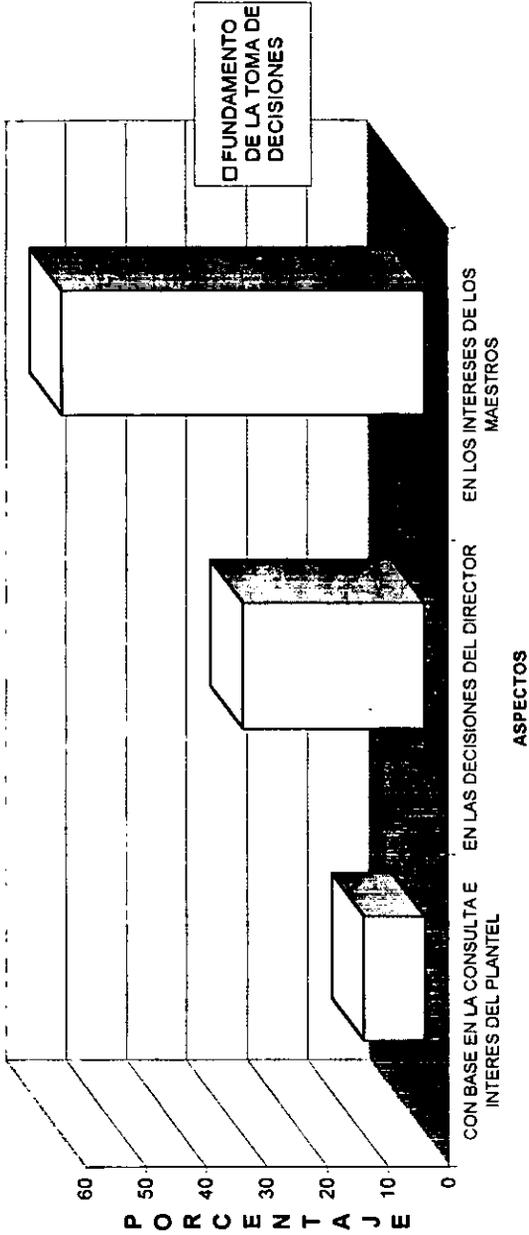
TOMA DE DECISIONES

1	3	6
PERSONAL QUE PARTICIPA EN LA TOMA DE DECISIONES	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL OPERATIVO
10	0	0
MANEJO DE CONFLICTOS	CONCILIACION	CONCILIACION
10	0	0
ASPECTOS	ASPECTOS	ASPECTOS
10	0	0
IMPORTANCIA DE LA EXPERIENCIA		
10		

TABLA 3. TOMA DE DECISIONES

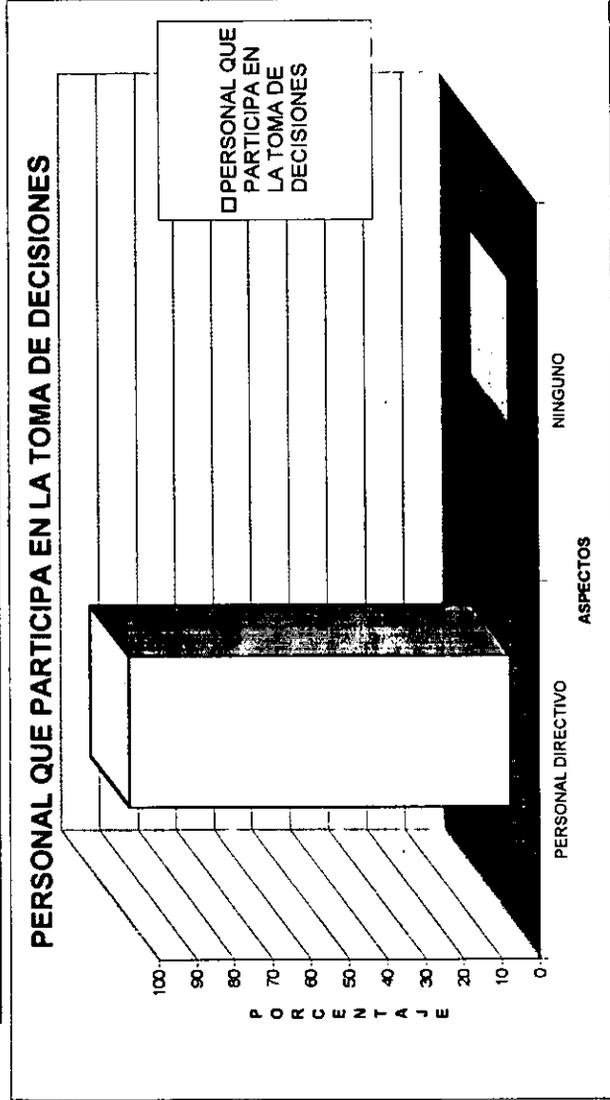
ASPECTOS	CON BASE EN LA CONSULTA E INTERES DEL PLANTEL	EN LAS DECISIONES DEL DIRECTOR	EN LOS INTERESES DE LOS MAESTROS
FUNDAMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	10	30	60

FUNDAMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES



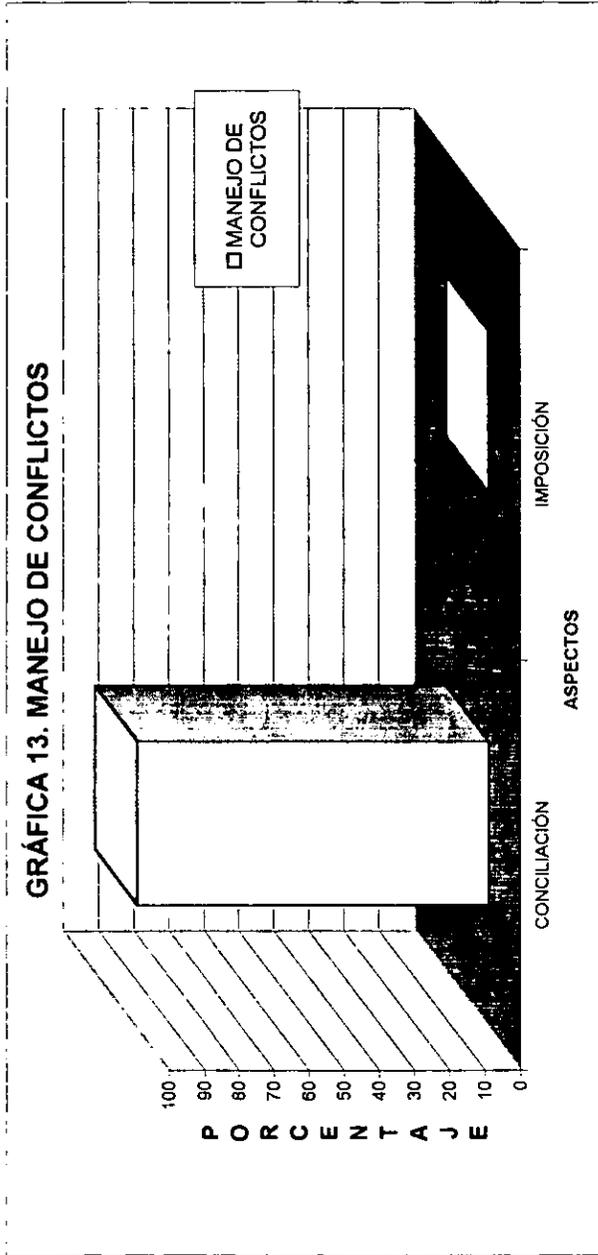
TOMA DE DECISIONES

ASPECTOS	PERSONAL DIRECTIVO	NINGUNO
PERSONAL QUE PARTICIPA EN LA TOMA DE DECISIONES	100	0



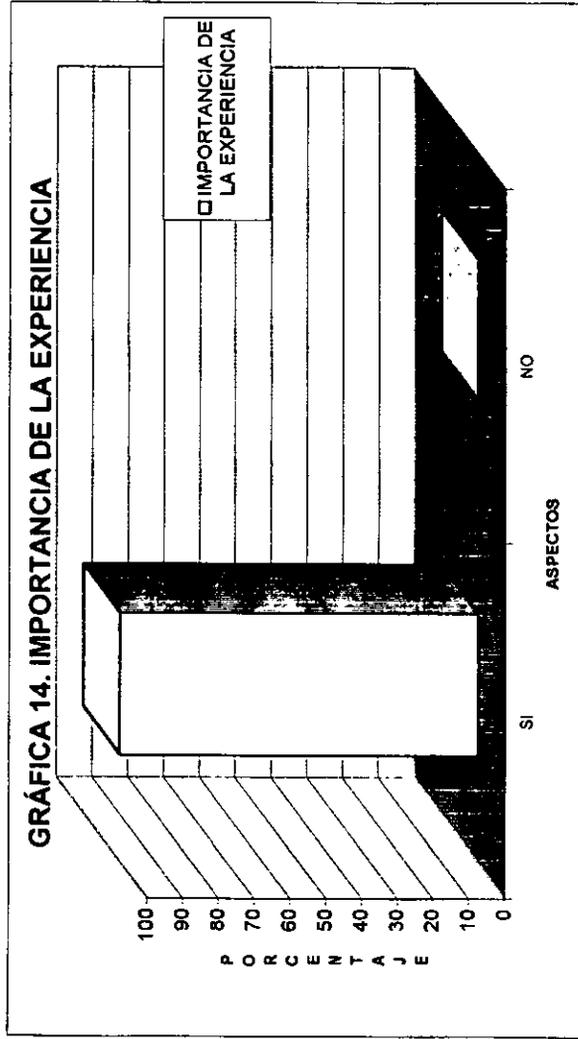
TOMA DE DECISIONES

ASPECTOS	CONCILIACIÓN	IMPOSICIÓN
MANEJO DE CONFLICTOS	100	0



TOMA DE DECISIONES

ASPECTOS	S	NO
IMPORTANCIA DE LA EXPERIENCIA	100	0



CAPITULO IV

"PROYECTO TÉCNICO
PEDAGÓGICO DE ACTUALIZACIÓN
EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR A
DIRECTORES DE ESCUELAS
SECUNDARIAS TÉCNICAS."

" PROGRAMA ANALÍTICO "

• CAPITULO IV

PROYECTO TÉCNICO PEDAGÓGICO DE ACTUALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR A DIRECTORES DE ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS.

PRESENTACIÓN:

El presente proyecto tiene como finalidad, establecer alternativas de trabajo al director de Escuela Secundaria Técnica en su labor como Administrador Escolar.

Sabemos que a partir de la globalización y competencia la capacitación en todos los niveles y ámbitos se hace indispensable, por ello se presenta la necesidad de reorientar las estrategias y técnicas de planeación, ejecución, control y evaluación del desarrollo humano para resolver las principales problemáticas como son el subempleo, la baja calidad de bienes y servicios, las carencias en el autodesarrollo personal y en forma general la baja productividad.

Este proyecto pretende confrontar la importancia que tiene para los trabajadores, instituciones, organizaciones y sociedad, el contar con el personal competente y para los responsables de habilitar tal posibilidad, el establecer claramente sus compromisos para con los seres humanos y particularmente la interacción con el compromiso laboral adquirido.

Sabemos que los directores de Educación básica están al frente de todo un equipo de trabajo y por ende el desarrollo de cada actividad dentro del plantel deberá ser supervisada por este; de la comunicación y las relaciones interpersonales que la autoridad establezca con su personal dependerá el éxito

o fracaso de la instituciones, así como del total conocimiento del proceso administrativo dentro de la organización.

El objetivo que deseamos alcanzar va en función de proporcionar elementos que coadyuven a este pleno conocimiento, per también a desarrollar habilidades y despertar el interés del directivo con la finalidad de llevarlo al campo de trabajo y a partir de ello establecer proyectos u objetivos a corto, mediano y largo plazo que permitan evaluar y dar seguimiento al esfuerzo realizado por la Institución Escolar.

OBJETIVO:

Proporcionar a los Participantes, los elementos teórico - conceptuales y técnico metodológicos en Administración Escolar, para que a través de la práctica y socialización de sus experiencias, estén en posibilidades de diseñar, operar y evaluar el proceso administrativo.

DIRIGIDO A:

Directores y Subdirectores de Escuelas Secundarias Técnicas.

ESTRUCTURA:

El curso consta de seis módulos, cada uno organizado en cinco sesiones con un total de 150 horas.

TEMARIO:**MÓDULO I**

El Proceso Administrativo como herramienta del Directivo.

1.1. La Administración Escolar en el Marco de la Modernización Educativa.

1.2. El Proceso Administrativo

1.2.1. Planeación

1.2.2. Organización

1.2.3. Ejecución

1.2.4. Control

1.3. Planeación Estratégica

1.3.1. Elementos de la Planeación Estratégica

1.3.2. Técnicas de detección de necesidades

1.3.3. Elaboración de la Planeación por objetivos

1.3.4. El Aprendizaje y la Taxonomía de Bloom

1.3.5. Otras Taxonomías (Gagne)

MÓDULO II

Las Relaciones Humanas y la Comunicación como elementos del trabajo en equipo.

2.1. La Personalidad: las Relaciones Humanas y el Éxito.

2.2. La Personalidad: Aspectos Psicológicos, Sociales y Culturales.

2.3. Tipos de relaciones.

2.4. La Comunicación.

2.5. Formas de Comunicación.

2.6. El éxito como proyecto de trabajo.

MÓDULO III

Motivación: Una estrategia, para el buen funcionamiento de la Institución.

- 3.1. La motivación en la vida humana.
- 3.2. La motivación en la organización laboral.
- 3.3. Enriquecimiento del trabajo.

MÓDULO IV

Liderazgo en la función directiva.

- 4.1. Tipos de Liderazgo.
- 4.2. Liderazgo y Educación.
- 4.3. ¿Cómo ejercer el Liderazgo en la Educación.

MÓDULO V

Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.

- 5.1. Administración y toma de decisiones.
- 5.2. La toma de decisiones en la Administración Educativa.
- 5.3. Problemática de la toma de decisiones.
- 5.4. La toma de decisiones compartida en la escuela.
- 5.5. El papel de los directores en la toma de decisiones.
- 5.6. La asertividad como elemento importante en el manejo de conflictos y toma de decisiones.

MÓDULO VI

Un enfoque de Calidad Total en Educación.

- 6.1. ¿Qué es Calidad Total?
- 6.2. Calidad Total en Educación.
- 6.3. Una cultura de Excelencia en el Plantel Educativo.

MÓDULO I

"El proceso Administrativo como herramienta del directivo".

Presentación:

"El proceso administrativo, es el conjunto sistémico de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". El proceso administrativo, permite emprender acciones que hagan posible que las personas, contribuyan al logro de objetivos, y es por ello necesario que el director como administrador de la institución conozca y aplique los principios y funciones de la Administración, ya que de ello dependerá el adecuado manejo y distribución de los recursos de la escuela.

El proceso administrativo como tal permite evaluar cada una de las áreas de la organización, así como el personal que labora en la misma; las funciones que comprende dicho proceso son cuatro: planeación, organización, ejecución y evaluación, dentro de la planeación se encuentra la previsión cuyo elemento principal será la adecuada detección de necesidades; en el rubro de organización podremos establecer la integración que se refiere a la vinculación entre la planeación y los elementos físicos que permitirán llevar a cabo la ejecución. (Recursos).

Como responsable del Proceso Administrativo, el directivo debe conocer claramente el proceso y tener bien definida la misión y visión de su institución.

Propósito General:

Contribuir a elevar la calidad de servicio de la institución y mejorar el Proceso Administrativo, a través de la evaluación y seguimiento del mismo, con la finalidad de enriquecerlo detectando debilidades y corrigiendo las mismas.

Temario:

- **Proceso Administrativo**
 - Características

- **Planeación**
 - Finalidad

- **Organización**
 - Finalidad

- **Ejecución**
 - Finalidad

- **Evaluación**
 - Finalidad

- Planeación Estratégica
- Elementos
- Técnicas de detección
- Elaboración de la planeación
- El aprendizaje y la taxonomía de Bloom
- Otras taxonomías

Forma de Trabajo:

Ejercitar el Proceso Administrativo, a través de lecturas sobre casos en organizaciones, establecer alternativas de corrección; mediante lluvia de ideas conformar una estructura de trabajo en función de su institución.

Evaluación:

Entregar por escrito alternativas y estrategias exposición en mesa redonda.

Bibliografía:

Arias Galicia, Fernando. (1994) "Administración de Recursos Humanos". Edit. Trillas. Pag.23

Kras, Eva. (1991) "La Administración Mexicana en Transición". Edit. Grupo Editorial Iberoamericano, Pag. 25

Prawda, Juan. (1985) "Teoría y Práxis de la Planeación Educativa en México". Edit. Grijalbo. Pp. 23-65

Reyes Ponce, A. (1990) "Administración de Empresas". Edit. Limusa. Pags. 175.

Siliceo, Alfonso. (1982) "Capacitación y desarrollo de personal". Edit. Limusa. Pags. 318.

Vargas Castro, M. (1997) "La Capacitación y el Desarrollo Personal como motor cultural alternativo para el mejoramiento de la calidad - productividad en Empresas Mexicanas". (tesis) UNAM-ARAGON Pags. 274.

MÓDULO II

" Las Relaciones Humanas y la comunicación como elementos del trabajo en equipo"

Presentación:

El hombre es un ser único, no hay dos personas exactamente iguales, aunque igual sea su esencia, posee cualidades que lo hacen ser diferente a los demás, de estas cualidades humanas se deduce que el hombre está sujeto a situaciones críticas. Todo nuestro desarrollo personal sufre crisis ante las cuales podemos adoptar diferentes actitudes.

La personalidad es tan importante para conseguir un trabajo como para conservarlo; la base de las diferencias de la personalidad estriba en tres fuerzas principales: la herencia biológica, el ambiente y la edad, llamadas también naturaleza, educación y madurez.

Al establecer esta identidad surge la relación con otra persona, la comunicación con la misma, la necesidad de intercambiar afectos, es decir la interrelación de los individuos a partir de una necesidad de convivir con lo que nos rodea en diferentes ambientes que caracterizan nuestro contexto.

Uno de esos ambientes se refiere al laboral, cada institución se identifica con características que conforman los seres humanos que ahí se encuentran.

Las Relaciones humanas se manifiestan a partir de la personalidad que nosotros desarrollamos, el ambiente de trabajo se conforma de acuerdo a esas relaciones; en una institución educativa, dichas relaciones contribuirán al mejor aprovechamiento de las actividades, podrá facilitar el trabajo y la convivencia de cada uno de sus elementos.

El director como líder de un grupo de trabajo debe preocuparse por estos dos aspectos, la personalidad determina el rol que desempeña en la institución y las relaciones humanas serán el instrumento primordial para el éxito del trabajo de la organización.

Propósito General:

Comprender la importancia de la Personalidad y las Relaciones Humanas en el ejercicio de la dirección como parte del proceso Administrativo, con el fin de poner en práctica ejercicios de actitudes positivas y recuperar el campo laboral y cotidiano de cada directivo, así como establecer estrategias que permitan reconocer el ambiente en el que se desenvuelve su equipo de trabajo.

Temario:

- La Personalidad, las Relaciones Humanas y el Éxito
 - Importancia en el desarrollo individual de la persona

- La Personalidad: Aspectos psicológicos, sociales y culturales
 - Rasgos de la personalidad
 - La personalidad y la herencia
 - El ambiente

- Tipos de relaciones
 - Interpersonales
 - Intrapersonales

- La comunicación
 - Tipos de comunicación
 - Significado de las palabras

- Formas de comunicación

- El Éxito como Proyecto de Trabajo
 - ¿Qué es el éxito?
 - ¿Cómo trabajarlo en el campo laboral?

Forma de trabajo:

Se trabajará a través de lecturas de reflexión exposición con auxiliares didácticos y técnicas de integración y aprendizaje que permitan el logro de la dinámica como objetivo. (material impreso)

Evaluación:

A través de evaluación continua, es decir participación constante, Exposición de alternativas sobre un caso práctico al interior del área laboral y análisis de las lecturas.

Bibliografía:

Balio y Arciniega. (1985) "Personalidad Madura". Revista Itsmo No. 102.

Brown, Leroy. (1990) "Cómo lograr una Gran Personalidad". Edit. Logos, pp.123.127.

Haro Leeb, Luis. (1994) "Psicología de las Relaciones Humanas". Edit. Porrúa, S.A., Pags.242.

Sterra, A., Et al. (1994) "Personalidad y Relaciones Humanas", Edit. Gregg. Pags. 245

Whitesi, de Robert. (1995) "La dinámica del Éxito" (Personología). Edit. Logos, pp 101-108 y 139.

MÓDULO III

"MOTIVACIÓN: UNA ESTRATEGIA PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN"

Presentación:

Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando determinados fines; somos madejas de dinamismos psíquicos: nuestros instintos, necesidades, deseos, propósitos, intereses, aficiones, simpatías, antipatías, fobias, gustos, son otros tantos elementos que motivan nuestra vida.

La motivación es un tema humano universal; interesa a la mayor parte de los profesionistas, al Psicólogo, al filósofo, al educador, al pedagogo, al vendedor, etc., El estudio de la motivación es uno de los más valiosos instrumentos para comprender la naturaleza humana, y las fuerzas motrices de la conducta, y para predecir y orientar la actividad propia y ajena.

En el ambiente laboral de una organización, la motivación debe darse en forma permanente, ella permite corregir las conductas negativas y establecer formas de conducta acorde a las necesidades de la organización.

El estímulo a cada uno de los trabajadores refuerza y mejora el ambiente de trabajo, no debe entenderse como condicionante para realizar una actividad, pero sí como una necesidad de todos los seres humanos en todo su entorno para mejorar la calidad de vida.

El director como responsable de una institución requiere de conocer a su gente para poder motivarla adecuadamente, y sobre todo para lograr que las actividades se realicen con calidad.

Propósito General:

Que a través del análisis de comportamientos se desarrolle un estilo de liderazgo que coadyuve a crear un clima de trabajo agradable, establecer elementos de motivación para elevar el rendimiento, así como formular y aplicar estrategias de estimulación y motivación permanente con la finalidad de provocar un nuevo concepto de ambiente laboral y de productividad.

Temario:

- La motivación en la vida humana.
 - Definición de motivación
 - Tipos de motivación
 - Factores biopsicosociales
 - Respuesta a la Ansiedad

- La motivación en la organización laboral
 - Personalidad y motivación
 - Papel del trabajo en el devenir personal y social
 - Trabajo y stress

- Enriquecimiento del trabajo
 - Tolerancia a la frustración
 - Tipos de necesidades
 - Status
 - Pertenenencia
 - Aprobación
 - Aceptación
 - Seguridad
 - La creatividad
 - Motivar a través de la comunicación

Forma de Trabajo:

Se utilizarán técnicas, para lograr determinadas dinámicas grupales, así como análisis de estudio de casos a través de la observación y la disertación.

Exposición con gráficos y mesas redondas donde a través de ejercicios impresos se establezcan alternativas de solución a la problemática.

Evaluación:

Estudio y seguimiento a una problemática interna, alternativas de solución y presentación de informe.

Bibliografía:

Carreño, Fernando. (1992) "Higiene Mental", Edit. Porrúa, Pags. 117.

Guns, Bob. (1997) "Aprendizaje Organizacional". Edit. PPH. Pp, 90-108

Hammons, Larry. (1997) "Liderazgo". Edit. Panorama, Pags.109

Haro Leeb, Luis. "Psicología de las Relaciones Humanas". (1994). Edit. Porrúa, S.A., pp47-52

Maslow, A. (1983) "Motivación y Personalidad". Edit. Sagitario, pp. 96-110

Perlman, D y Crozby P. (1985) "La dinámica del grupo en psicología" Edit. Interamericana. Pag. 435

Rodríguez Estrada, Mauro. (1993) "Motivación al trabajo". Edit. Manual Moderno, Pags.77

MÓDULO IV

" LIDERAZGO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA "

Presentación:

En el sistema educativo le corresponde al líder académico, ya sea director, supervisor o jefe de enseñanza, ser promotor del cambio a través de la gestión, orientando la organización escolar, impulsando la evaluación de la práctica educativa, el proceso de aprendizaje, etc. En éste módulo se destaca el papel del director de secundarias técnicas como líder académico. Se analiza la concepción del tipo de liderazgo, se analiza la concepción del puesto, las tareas y áreas de actualización, su rol en función de la estructura: de poder, de trabajo en equipo en el que la toma de decisiones figure en un espacio constructivo, donde sean organizadas, planificadas y evaluadas las tareas de la organización escolar.

Propósito General:

Mejorar la calidad del director de la escuela, ya que debe convertirse en un líder que impulse y estimule un proceso de mejoramiento continuo para el buen funcionamiento de la institución ya que él debe poseer un claro sentido de la misión y control de ésta.

Temario:

- Tipos de Liderazgo.

- Liderazgo y Educación.

- ¿Cómo ejercer el Liderazgo en la Educación.

Forma de Trabajo:

Esta es a base de lecturas de reflexión donde el participante podrá, a través de la exposición, externar sus experiencias y confrontarlas con lo que los teóricos de educación han escrito sobre el liderazgo académico, esto, a través de mesas redondas, además de estudio de casos.

Evaluación:

Participación permanente, entrega de informes de lectura y análisis de resultados de estudio de casos.

Bibliografía:

Alvarez Fernández M. (1990) "El equipo directivo", ed. Popular.pp.119-126.

Antología "Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar"(1994). Ed. UPN .pp. 126-142.

Ander - Egg, E (1989). "Técnicas de Reuniones de trabajo" Ed. Humanitas. pp. 73-102.

Ciscar, C y Uria, M. (1988). "La toma de decisiones en: Organización Escolar y Acción directiva" Ed. Narcea, pp. 180-194.

Nerici, I. (1975). "El concepto de supervisión escolar" Edit. Kapeluz, pp. 54-63

Nerici, I. (1975). Las funciones del supervisor en introducción a la supervisión escolar" Edit. Kapeluz, pp. 64-79.

Perlman, D. y Crosby, P. (1985) "La dinámica del grupo en Psicología". Edit. Interamericana. Pp. 360-389.

Stanford, G. (1981) "El aula como grupo, en cómo desarrollar grupos efectivos en la escuela". Edit. Diana. Pp. 21-39.

MÓDULO V**"ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES "****Presentación:**

La toma de decisiones es la culminación de la función directiva y de todas las fases por las cuales va pasando. Es decir, se desempeña la función directiva cuando se toman decisiones; pero estas deben ser eficaces y para ello, es necesario tomar cauces adecuados.

Es importante en este módulo que el directivo escolar conozca el manejo de sus conflictos y aprenda las diferentes formas para la toma de decisiones.

Propósito Genral:

Que los directivos aprendan las actitudes y técnicas que sean más favorables y eficaces en el manejo de problemas y toma de decisiones tanto personales como institucionales y que firmemente motivados, adopten tales actividades y técnicas para su desarrollo dentro de la organización escolar.

Temario:

- **Administración y Toma de Decisiones.**
 - Trascendencia de las decisiones
 - Naturaleza de las decisiones

- **La Toma de Decisiones en la Administración Educativa.**
 - La toma de decisiones, culminación de la acción directiva
 - Principios de la toma de decisiones

- **Problemática de la Toma de Decisiones.**
 - Origen y Génesis del Conflicto

- Los problemas en el conflicto
- Toma de Decisiones compartida en la escuela.
- Dinámica de la comunicación
- Cómo llegar a un acuerdo sobre los problemas.
- El papel de los directores en la Toma de Decisiones.
- La dirección y la toma de decisiones.

Forma de Trabajo:

La dinámica de trabajo es a través de casos prácticos que cada participante llevará sobre algún problema que haya tenido y su resolución por medio de una acertada o equivocada toma de decisiones, reforzado con las lecturas.

Evaluación:

Un caso práctico utilizando técnicas sobre manejo de conflictos.
Participación Individual.

Bibliografía:

Antología "Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar". (1994), UPN.

Ciscar, C. y Uria, M. (1984) "La dirección y la toma de decisiones en: Organización escolar y Acción directiva". Edit. Narcea, pp. 180-194.

Pokras, Sandy.(1995) "Cómo resolver problemas y toma de decisiones sistemáticamente. Edit. Iberamericana. Pags. 103

Rodríguez Estrada Mauro. (1993) "Manejo de Conflictos". Edit. Manual Moderno, Pags. 47 y 57.

MÓDULO VI

" UN ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL EN EDUCACIÓN ".

Presentación:

La Calidad Educativa ya ha dado pasos largos y universales; a estas alturas tendríamos que decir que los esfuerzos serios en calidad total de la educación están ya en todos los ámbitos, principalmente en todos los espacios del primer mundo; ahora es el tercer mundo el que más se ufana en descubrir y proyectar en la mejora de la calidad educativa el futuro de sus propias áreas y naciones.

En México los esfuerzos en calidad total son ya innumerables, gobiernos federales, estatales, municipales e instituciones gubernamentales diversas intentan aplicar sistemas de mejoramiento continuo, tácticas y estrategias enfocadas hacia la calidad total u otras filosofías afines, pero el mejoramiento educativo, será sin duda interminable en el futuro, mayormente ahora que los impactos de la tecnología causarán enormes transformaciones en las aulas.

Por otro lado el desempeño del directivo tiene un importante papel protagónico en la implementación de un modelo de calidad; es importante que el líder principal, el director de la escuela impulse el proceso de liderazgo a través de los conceptos de congruencia en acción, es decir que su conducta sea afín a los propósitos de la implementación.

Propósito General:

Que los directivos escolares analicen los diferentes modelos de calidad en la educación, para tener una concepción más amplia del mismo.

Temario:

- ¿Qué es Calidad Total?
 - Concepto de Calidad Total
 - Enfoques de Calidad en Escolarización.

- Calidad Total en Educación.
 - Impacto en el ambiente educativo

- Una Cultura de Excelencia en el Plantel Educativo.
 - Educación, calidad, y mejoramiento de la calidad.
 - ¿Es apropiada la Administración con calidad en la Educación?
 - La calidad conduce al mejoramiento
 - La Planeación y evaluación para la calidad
 - La calidad necesita la participación de la comunidad
 - Algunas implicaciones de la calidad.

Evaluación:

Sociodramas, Exposiciones con gráficos, Ejercicios de Aplicación.

Bibliografía:

Antología (1994) "Enfoques Administrativos aplicados a la Gestión Escolar", Edit. UPN, Pags. 557.

Castañeda, Luis "La Calidad la Hacemos todos"(1992), Edit. Ediciones Poder, págs.193.

Colunga Dávila, Carlos "Administración para la calidad".(1995), Edit. Panorama, Pags. 157.

Cruz Ramírez José. "Calidad Total en la Educación" (1992). Edit. Orión, Pags. 193.

"CONCLUSIÓN"

CONCLUSIONES

Con la elaboración de este trabajo detectamos las siguientes situaciones:

- Algunos directivos ocupan dicho cargo por tener lazos de amistad con funcionarios de la zona o directamente con Dirección General, En otro de los casos ocupan puestos de dirección porque a través de su carrera laboral han desempeñado su actividad con calidad y el escalafón les ha permitido escalar hasta el puesto conjuntamente con el reconocimiento de su trabajo.
- En cuanto a su formación, el perfil del director es variable ya que la mayoría de ellos son egresados de instituciones de nivel licenciatura en el área de ciencias exactas, cuyas carreras en su mayoría corresponden al área de la tecnología (matemáticas, ingenierías etc.)

Pocos son los egresados de la escuela Normal Superior y aún así carecen de conocimientos en Administración, por lo que el conocimiento en cuanto a Proceso Administrativo se refiere ha sido formado con base en la experiencia lo que ocasiona que en algunas circunstancias se resuelvan con deficiencias.

Esta situación determina en gran parte su función como administrador escolar lo que conlleva a un mal funcionamiento y utilización del Proceso Administrativo (Planeación, organización, ejecución y evaluación), así como una utilización adecuada de los recursos (financieros, humanos y materiales).

A partir de estas observaciones, se propone establecer una actualización permanente, por ejemplo un diplomado sobre Administración Escolar para directivos por parte de la Subdirección de actualización y evaluación. Al mismo tiempo apoyarse en organismos públicos que se encarguen de formar y actualizar al directivo escolar en el área de administración enfocada a la escuela.

Existen alternativas al elaborar convenios con instituciones que tienen los recursos o bien el personal calificado, estos convenios facilitan la organización de estos cursos ya sea proporcionando las instalaciones o bien los instructores externos.

Hablemos en forma específica de la UNAM o el IPN así como todas aquellas universidades que participan de manera permanente con instituciones estatales y pareestatales.

Siempre será importante dar continuidad al trabajo que se realiza, y dar seguimiento a este, facilitará mantener a la vanguardia los contenidos programáticos, acorde a los cambios y exigencias del contexto.

Dicho seguimiento podrá ser observado por la D.G.E.S.T. a través de la Subdirección de Actualización y Evaluación quién con personal capacitado y a través de técnicas de evaluación analizará las debilidades que el curso presente durante su desarrollo y reforzando los elementos determinados.

El papel del pedagogo es importante en este trabajo; sabemos que la formación académica que recibe en nuestra institución por citar un ejemplo, es de calidad sin embargo debe buscar más allá de la formación académica en el aula, existen alternativas de especialización en el área didáctica, principalmente en la Administración Escolar; la mayor parte de las instituciones educativas revisan y reestructuran su plan de estudios a nivel licenciatura, pero también hay otras instancias que complementan la formación del pedagogo, hablese de instituciones privadas, gubernamentales, asociaciones, etc., la oportunidad existe de ocuparnos por esta área de la pedagogía y por elevar el rendimiento y la calidad y los diferentes ambientes donde se manifieste el fenómeno educativo.

La tarea primordial en éste proyecto, es abrir esta área laboral interactuando en la elaboración de planes y programas poniéndolos en práctica ya sea a través de la UNAM o bien por medio de un consultorio pedagógico que establezca convenios de asesoría con la S.E.P., para que los licenciados en pedagogía formados como instructores desarrollen los diferentes programas que se ofrezcan.

Actualmente la capacitación ha tomado un nuevo giro donde la productividad, el servicio, las relaciones interpersonales y la calidad son elementos primordiales en la empresa; es probable que las instituciones de educación pública todavía no puedan verse como una gran empresa, pero es de todos conocido que un adecuado proceso administrativo al interior de una organización reditúa calidad en el servicio y por ende mejores resultados.

Es así como el presente proyecto se crea en función de las necesidades de un sector de nuestro sistema educativo nacional acorde a los objetivos del mismo elevar la calidad de las instituciones a través de la actualización profesional de los recursos humanos.

"ANEXOS"

**CUESTIONARIO PARA DIRECTORES DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA TÉCNICA
(FINALIDAD PROYECTO DE TESIS)**

DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

NOMBRE DE LA ESCUELA: _____ No. DE ALUMNOS: _____

AÑO EN QUE SE FUNDÓ: _____ T.M.: _____ T.V.: _____

No. DE PERSONAL

DOCENTE: _____

ADMINISTRATIVO: _____

MANTENIMIENTO: _____

TOTAL: _____

DATOS DEL DIRECTOR

NOMBRE: _____

EDAD: _____ SEXO: _____ LUGAR DE NACIMIENTO: _____

NIVEL DE ESCOLARIDAD: _____

EGRESADO DE: _____

ESPECIALIDAD: _____ FECHA DE INGRESO A LA SEP: _____

OTROS ESTUDIOS SUPERIORES: _____

AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL PUESTO: _____

EN ESTA INSTITUCIÓN: _____ EN OTRA: _____

CURSOS DE FORMACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DIRECTIVA:

NOMBRE DEL CURSO: _____ INSTITUCIÓN _____ FECHA _____

Cuestionario.

Administración Escolar.

- 1.- ¿Qué entiende por Administración Escolar y Cuáles son sus principales funciones en este campo?
- 2.- ¿Por qué es importante la Administración para el Director Escolar?
- 3.- ¿Qué entiende por Administración Escolar en el campo educativo?
- 4.- ¿Qué opina del concepto Calidad Total en la Educación?
- 5.- ¿Qué estrategias administrativas ha implementado para integrar a su institución al modelo de Calidad Total.
- 6.- ¿Cómo está organizada esta institución educativa?
- 7.- ¿Cuenta con organigrama? Si No ¿De qué tipo?
- 8.- ¿Es funcional u Operativo?
- 9.- ¿Participa usted en las actividades de actualización y capacitación docente que realiza la Dirección General de Educación Secundaria Técnica?
- 10.- ¿Cuáles son las funciones principales que realiza como director de esta escuela?
- 11.- ¿En qué teoría administrativa apoya su Planeación Escolar?
- 12.- ¿Mediante qué técnicas y/o procedimientos detecta los problemas, necesidades y/o potencialidades de la institución con respecto a Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Materiales, Actualización y/o Capacitación?
- 13.- ¿Cómo interpreta el concepto "Gestión Escolar" en sus tareas cotidianas?

26.- ¿Cómo estimula a su personal a utilizar los recursos existentes en el medio?

27.- ¿Exhorta al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo? Si No ¿por qué?

28.- ¿Por qué considera que es importante la comunicación constante con los padres de familia y el personal docente en cuanto a asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela?

29.- ¿Qué papel juegan las Relaciones Humanas y la comunicación en su desempeño como director?

30.- ¿Con qué constancia aplica estos dos conceptos con su personal?

31.- ¿Qué opina del trabajo en equipo?

Liderazgo.

32.- ¿Qué estilo directivo caracteriza su labor?

33.- ¿Qué entiende por liderazgo?

34.- ¿Se considera líder en la institución? Si No ¿por qué?

35.- ¿Si es así, qué estilo de liderazgo lo caracteriza?
¿ Si no es así que le faltaría desde su punto de vista para serlo?

36.- ¿Cuáles son las limitaciones que le impiden ser un director eficaz?

Toma de Decisiones.

37.- ¿Las decisiones que toma usted como director, en base a que las toma?

38.- ¿Qué otras personas participan en la toma de decisiones dentro de la institución y que funciones realizan?

39.- ¿A qué problemas se ha enfrentado al evaluar el desempeño del personal y cómo los afronta y resuelve?

40.- ¿considera que la experiencia le ha ayudado a ejercer la dirección?

Si No ¿por qué?

Gracias por su participación.

"BIBLIOGRAFIA
GENERAL"

BIBLIOGRAFÍA

ANTOLOGÍA (1994) *La Gestión Escolar como quehacer escolar*. Licenciatura en Educación. U.P.N.

ANTOLOGÍA. (1996) *Proyecto Escolar*. Subdirección y Actualización de Personal. D.G.E.S.T. - S.E.P.

ANTOLOGÍA (1994) *Enfoques Administrativos aplicados a la Gestión Escolar*. Edit. UPN.

ALVAREZ Fernández, M. *El Equipo Directivo*. Edit. Popular.

ANDER-EGG, E. (1989) *Técnicas de Reuniones de Trabajo* Edit. Humanitas.

ARIAS Galicia, Fernando. (1990) *Administración de Recursos Humanos* Edit. Trillas.

BOLIO y Arciniega. (1985) *Personalidad madura*. Revista Itsmo núm. 102

BALL, Stephen. (1984) "La política del liderazgo" Antología básica de la Licenciatura en Educación. U.P.N.

BOTELLO Alarcón, Patricia. (1996) *El Papel del Pedagogo en la Práctica de Reclutamiento y Selección de Personal*. UNAM- Aragón.

BROWN, Leroy. (1990) *Cómo lograr una Gran Personalidad* Edit. Logos.

CALDERÓN Trujillo, José. (1982) *Saber dirigir, el Talón de Aquiles de la Administración*. Edit. Secarsa.

CARREÑO, Fernando. (1992) *Higiene Mental* Edit. Porrúa.

CASTAÑEDA, Luis. (1992) *La Calidad la hacemos Todos* Edit. Ediciones Poder.

CASTAÑEDA Yañez, Margarita. (1979) *Los Medios de la Comunicación y la Tecnología Educativa*. Trillas.

CISCAR C. y Uria , M. (1984) en *La Dirección y la Toma de Decisiones: Organización Escolar y Acción Directiva* Edit. Narcea.

COVARRUBIAS Villa, Francisco (1991) *El Problema del objeto de la Administración Pública* Revista IAPEM (Abril-Junio).

COLUNGA Dávila, Carlos. (1995) *Administración para la Calidad*. Edit. Panorama.

CRUZ Ramírez , José (1992) *Calidad Total en la Educación*. Edit. Orion.

CRUZ Ramírez, José. (1997) *Educación y Calidad* Edit. Grupo Editorial Iberoamericano.

DE WHITESI, Robert. (1995) *La Dinámica del Éxito (Personología)* Edit. Logos.

ENGLISH, Ferwich W. Y Hill Jonh. (1995) *Calidad en la Educación* Edit. Edamex.

FERNÁNDEZ Otero, Oliveros. (1990) *La Participación en los Centros Educativos*. EUNSA.

FERNÁNDEZ Otero, Oliveros. (1990) *La Educación como Rebeldía* Edit. EUNSA.

GAMEZ Jiménez, Luis. (1979) *Tecnología Educativa*. Escuela Normal Superior Justo Sierra.

GUAJARDO Garza, Edmundo. (1996) *Administración de la Calidad Total* Edit. Pax.

GUNS. Bob. (1997) *Aprendizaje Organizacional*. Edit. PHH.

HAMMONS, Larry. (1997) *Liderazgo* Edit. Panorama.

HARO Lebb, Luis. (1994) *Psicología de las Relaciones Humanas*. Edit. Porrúa.

- HERNÁNDEZ Ruíz, Santiago. (1979) *Organización Escolar II*. Uteha.
- KRAS , Eva. (1991) *La Administración Mexicana en transición* Edit. Iberoamericano.
- MASCORD Diez, Ernesto. (1980) *Tecnología de la Organización Educativa, Dirección y Gestión de centros*. Trillas
- MASLOW, A. (1983) *Motivación y Personalidad* Edit. Sagitario.
- MASTRETTA, Gustavo V. (1995) *Liderazgo de Calidad Total*. Edit. Sicco.
- NERICI, Y. (1980) *El Concepto de Supervisión Escolar* . Edit. Kapeluz.
- NERICI, Y. (1980) *Las Funciones del Supervisor e Introducción a la Supervisión Escolar*. Edit. Kapeluz.
- OWEN, Roberto(1992) *La Escuela como Organización* Edit. Santillana.
- PASCUAL Pacheco, Roberto. (1994) *La Función directiva en el contexto socioeducativo actual*. Antología Básica de la Licenciatura en Educación. U.P.N.
- PASTRANA Leonor E. (1996) *La Gestión Escolar. Un Acercamiento Conceptual*. Revista de la Escuela y del Maestro, núm. 14. Año 3 nov-dic . Fundación SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano, A.C.
- PASTRANA Leonor E. (1994) *Organización , Dirección y Gestión en la Escuela Primaria: Un Estudio de caso desde la Perspectiva Etnográfica* Tesis de Maestría. DIE-IPN.
- PRAWDA, Juan (1997) *Planeación Educativa en México*. Edit. UNAM.
- PRAWDA, Juan (1985) *Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México*. Edit. Grijalvo.
- PERLMAN, D. y Crozby, P. (1985) *La Dinámica del Grupo en Psicología* Edit. Interamericana.

POKRAS, Sandy. (1995) *Cómo Resolver Problemas y Toma de Decisiones Sistemáticamente* Edit. Interamericana.

REYES Ponce, Agustín. (1990) *Administración de Empresas* Edit. Limusa.

REYES Ponce, Agustín. (1987) *Administración de Personal*. Edit. Limusa.

RODRIGUEZ Estrada, Mauro. (1993) *Manejo de Conflictos* Edit. Manual Moderno.

RODRIGUEZ Estrada, Mauro. (1993) *Motivación al Trabajo* Edit. Manual Moderno.

RODRÍGUEZ Flores Ma. E. (1998) *Función Directiva Escolar*. Edit. Castillo.

SAMARRONA, Jaume. (1990) *Tecnología Educativa (una valoración crítica)*. Edit. C.e.a.c.

SACHS, Benjamin. (1972) *La Administración y Organización Educativa*. Edit. El Ateneo.

SANCHO Gil, Juana Ma. (1996) *Las Tecnologías Educativas como Formas de Hacer la Educación*. Edit. Onceavo Congreso Nacional de Pedagogía. Universidad de Barcelona.

SILICEO, Alfonso. (1982) *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Edit. Limusa.

STANFORD, G. (1981) *El Aula como Grupo, en Como Desarrollar Grupos Efectivos en la Escuela*. Edit. Diana.

STERRA, A. , Et al. (1994) *Personalidad y Relaciones Humanas*. Edit. Gregg.

VARGAS Castro, M. (1997) *La Capacitación y desarrollo de Personal como Motor Cultural Alternativo para el Mejoramiento de la Calidad-Productividad en Empresas Mexicanas*. (Tesis UNAM- ARAGÓN).

DOCUMENTOS OFICIALES

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
(1997). Edit. Porrúa.

CURSO INTRODUCTORIO PARA DIRECTORES (1995) D.G.E.S.T.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (1995-2000), Poder Ejecutivo Federal.

PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO (1995-2000) S.E.P.