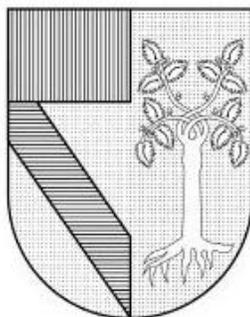


# **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

## **FACULTAD DE PEDAGOGÍA**

**Con reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
ante la Secretaría de Educación Pública**



**"ANÁLISIS PEDAGÓGICO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE  
EL CENTRO EDUCATIVO EINSTEIN - ASBAJE"**

**T E S I S**  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

Presenta

**ERIKA ELENA ROSSIER URIBE**

Directora del Programa: Dra. Isabel Parés Gutiérrez

Directora de Tesis: Dra. Elvia Marveya Villalobos Pérez-Cortés

A mis padres, cuyo ejemplo y apoyo han sido un  
aliciente para mi desarrollo personal y profesional.

A mi hermana, cuyo acompañamiento y cariño son un  
motor en mi vida.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN 1

## CAPÍTULO I. EDUCACIÓN COMPARADA COMO FUNDAMENTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO 5

I.1.	<u>Finalidades, Metas y Objetivos</u>	8
I.2.	<u>Organización educativa</u>	10
I.2.1.	<u>Estructura de los diferentes niveles educativos dentro de la escuela</u>	14
I.3.	<u>Estructura pedagógica</u>	16
I.4.	<u>Contenidos educativos</u>	18
I.5.	<u>Métodos, técnicas y procedimientos</u>	23
I.6.	<u>Actores – enseñanza</u>	24

## CAPÍTULO II. ORGANIZACIÓN ESCOLAR 30

II.1.	<u>Origen y definición de organización</u>	30
II.2.	<u>Antecedentes de la organización escolar</u>	32
II.2.1.	<u>Teorías Clásicas</u>	32
II.2.2.	<u>Teorías basadas en las relaciones humanas</u>	34
II.2.3.	<u>Teorías de sistemas</u>	34
II.2.4.	<u>Teorías de las decisiones</u>	35
II.2.5.	<u>Teoría de la medición cuantitativa</u>	36
II.2.6.	<u>Teoría del desarrollo organizacional</u>	36
II.3.	<u>La escuela como organización</u>	37
II.4.	<u>Organización escolar</u>	39
II.5.	<u>Antecedentes de la organización escolar</u>	40
II.6.	<u>Perspectivas teóricas de la organización escolar</u>	41
II.6.1.	<u>La organización escolar como disciplina científica</u>	41
II.7.	<u>Dimensiones del centro escolar</u>	44
II.7.1.	<u>Dimensión estructural</u>	46
II.7.2.	<u>Dimensión relacional</u>	47
II.7.3.	<u>Dimensión de Procesos</u>	48
II.7.4.	<u>Dimensión de Cultura (valores, supuestos y creencias)</u>	49
II.7.5.	<u>Dimensión de entorno</u>	51

<b>II.8. Características del centro escolar</b>	<b>51</b>
II.8.1. <u>En relación a las metas escolares</u>	52
II.8.2. <u>En relación con la tecnología de la organización</u>	53
II.8.3. <u>Con respecto a las relaciones</u>	54
II.8.4. <u>Con respecto a su naturaleza sistémica: la débil articulación</u>	54

## **CAPÍTULO III. REORGANIZACIÓN ESCOLAR DEL CENTRO EDUCATIVO EINSTEIN – ASBAJE** **57**

<b>III.1. Planteamiento del problema</b>	<b>57</b>
<b>III.2. Reorganización financiera</b>	<b>61</b>
<b>III.3. Manual de Operaciones</b>	<b>62</b>
III.3.1. <u>Técnicos – Pedagógicos</u>	63
III.3.1.1. <u>Elaboración de avances Programáticos</u>	63
III.3.1.1.1. <u>Políticas para entregas y manejos de avances</u>	69
III.3.1.2. <u>Desarrollo de una clase Einstein – Asbaje</u>	70
III.3.1.2.1. <u>Políticas para el desarrollo de una clase E – A</u>	73
III.3.1.3. <u>Evaluación</u>	73
III.3.1.3.1. <u>Evaluación Diagnóstica</u>	73
III.3.1.3.2. <u>Evaluación Continua Primaria</u>	76
III.3.1.3.2.1. <u>Evaluación continua Español (Primaria)</u>	76
III.3.1.3.2.2. <u>Evaluación Continua Inglés (Primaria)</u>	80
III.3.1.3.2.3. <u>Evaluación continua Secundaria</u>	83
III.3.1.3.2.4. <u>Evaluación Preescolar</u>	85
III.3.1.4. <u>Exámenes</u>	86
III.3.1.4.1. <u>Políticas para elaboración y revisión de exámenes</u>	86
III.3.1.4.2. <u>Formato de examen</u>	87
III.3.1.4.2.1. <u>Especificaciones del formato</u>	88
III.3.1.5. <u>Cálculo de promedios</u>	89
III.3.1.6. <u>Boletas de evaluaciones</u>	90
III.3.1.6.1. <u>Tipos de Boletas</u>	90
III.3.2. <u>Administrativos</u>	91
III.3.2.1. <u>Políticas generales de inscripción y reinscripción</u>	91
III.3.2.1.1. <u>Inscripción</u>	92
III.3.2.1.1.1. <u>Documentación requerida para alumnos de Nuevo ingreso</u>	97
III.3.2.1.2. <u>Reingreso</u>	98
III.3.2.1.2.1. <u>Integración de expedientes para alumnos de reingreso</u>	101
III.3.2.1.3. <u>Expediente de alumnos rechazados ó expulsados</u>	101

III.3.3. <a href="#">Operativos</a>	102
III.3.3.1. <a href="#">Guardias</a>	102
III.3.3.1.1. <a href="#">Políticas generales para la realización de guardias</a>	103
III.3.3.1.2. <a href="#">Guardias diarias para la hora de entrada</a>	103
III.3.3.1.3. <a href="#">Guardias diarias para la hora de salida</a>	104
III.3.3.2. <a href="#">Juntas con Padres de familia</a>	105
III.3.3.2.1. <a href="#">Tipos de juntas</a>	105
III.3.3.2.2. <a href="#">Procedimiento para dirigir una junta</a>	106
III.3.3.2.3. <a href="#">Para la junta inicial</a>	106
III.3.3.3. <a href="#">Citas con padres de familia</a>	107
III.3.3.3.1. <a href="#">Políticas generales para programación de citas</a>	107
III.3.3.4. <a href="#">Clases abiertas</a>	111
III.3.3.4.1. <a href="#">Fechas</a>	111
III.3.3.4.2. <a href="#">Modalidad de las clases abiertas</a>	111
III.3.3.4.3. <a href="#">Desarrollo de clases abiertas</a>	111
III.3.3.4.4. <a href="#">Políticas para el manejo de clases abiertas</a>	112
III.3.3.5. <a href="#">Reglamento de conducta</a>	113
III.3.4. <a href="#">Recursos humanos</a>	125
III.3.4.1. <a href="#">Descripción de Puestos</a>	125
III.3.4.1.1. <a href="#">Coordinador de área</a>	125
III.3.4.1.2. <a href="#">Titular de grupo</a>	127
III.3.4.2. <a href="#">Código deontológico del Coordinador y Profesor</a>	131
III.3.4.3. <a href="#">Criterios de conducta ética</a>	133
III.3.4.4. <a href="#">Reglamento de trabajo</a>	135

---

**[CONCLUSIONES](#)** **144**

---

**[BIBLIOGRAFÍA](#)** **148**

## INTRODUCCIÓN

La tarea educativa requiere de un gran compromiso y responsabilidad; La vocación, la dedicación y la convicción son componentes básicos cuando de educar se trata, especialmente cuando se estudia el nivel de educación básica, puesto que en este nivel la tarea esencial se fundamenta en la formación de hábitos intelectuales, morales y técnicos.

La tarea educativa desarrollada dentro de un ámbito social, además de estos componentes, requiere de otros elementos que permitan a las personas que la llevan a cabo poder ejecutar y cumplir con los objetivos.

Centro educativo, Escuela, Instituto, Academia, Colegio, Liceo son algunos de los nombres con los que se conoce el espacio físico que alude a la estructura educativa de éste, en donde un grupo de personas, forma a otras. Dado que es el mismo espacio, es de esperarse que en una escuela exista un modelo educativo, un sistema de trabajo, es decir uniformidad en algunos aspectos como son las políticas, los reglamentos, los objetivos generales, entre otros, que se refieren a la funcionalidad del centro educativo.

Un centro educativo, al igual que cualquier otra entidad, requiere de un modelo administrativo para operar eficientemente; Si bien es cierto que el objetivo principal de un centro educativo, por su naturaleza, es el de brindar un servicio educativo a las personas, es innegable el hecho de que cualquier entidad educativa posee y necesita de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros y del adecuado manejo de estos depende en buena medida, incluso la subsistencia del mismo.

En nuestro país existen dos tipos de instituciones educativas según su capital, las públicas, cuyo capital pertenece al estado y las privadas, cuyo capital pertenece inversionistas privados, asociaciones ó sociedades civiles; ambas requieren que este capital sea manejado eficientemente, de tal forma que las instituciones educativas puedan cumplir con las diferentes obligaciones que de ella emanan.

Los modelos educativos, las planeaciones, las estrategias, los resultados académicos, representan un importante y muy significativo componente cuando se refiere al éxito de un centro educativo, especialmente en el privado; cuya oferta se determina por el prestigio que éste tenga dentro de la comunidad en donde opera; Sin embargo, el que un centro educativo no cuente con un adecuado modelo y sistema administrativo puede demeritar la excelente tarea que se realiza en el área operativa académica, puesto que una es interdependiente de la otra.

En un centro educativo privado cuya operación se sostiene del pago de las colegiaturas, del prestigio y los buenos resultados, estos elementos se deben ver reflejados en la matrícula escolar, lo cual significa ingresos, ingresos que permiten pagar sueldos, impuestos, mantener el edificio en óptimas condiciones, entre otros, es decir, le permiten operar eficientemente y a las personas que lo forman sentirse serenas y dedicarse a fondo a la tarea educativa.

Como bien es sabido, una buena o mala dirección permea en todos y cada uno de los ámbitos y aspectos que conforman una entidad; un centro educativo, independientemente de la noble función formadora que lleva a cabo es una empresa y como tal debe estar planificada, organizada, bien dirigida y bien controlada.

En este trabajo se pretende mostrar la historia de un centro educativo que por muchos años funcionó efectiva y eficientemente sin una administración formal, sin embargo, resultado de su buena práctica académica en éste se dá un crecimiento

en todos los sentidos; el cual impide el funcionamiento del centro educativo en los mismos términos y tiene que profesionalizarse.

Por ende, la intención de esta tesis es:

Objetivo General: Proveer al centro educativo en cuestión una organización cuyo carácter formal le permita operar eficientemente y dé solución a los conflictos que el crecimiento inesperado había generado.

El presente trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos, en el primer capítulo, bajo los elementos de la metodología de educación comparada presento una descripción del centro educativo Einstein – Asbaje, en donde conoceremos sus finalidades, metas, objetivos, su organización educativa y estructura pedagógica, los contenidos educativos, métodos y técnicas y los actores del proceso enseñanza – aprendizaje. Descripción que nos permite conocer al centro educativo y justifica la implementación de un sistema formal de trabajo.

En el segundo capítulo expondré el marco teórico de las organizaciones educativas, su origen, perspectivas, dimensiones y componentes.

La organización escolar cuenta con un sin fin de autores y propuestas, sin embargo para efectos de este trabajo seleccioné la que consideré podría ser la más adecuada para la profesionalización del centro educativo Einstein – Asbaje, la cual toma como punto de partida para la organización escolar el currículum y los procesos de enseñanza – aprendizaje.

El tercer capítulo detalla el diagnóstico realizado de las principales problemáticas que este centro educativo venía presentando, algunas de las implementaciones que se realizaron a partir de éste y la elaboración de un manual de procedimientos cuyo objetivo principal es el de fungir como una herramienta, que mediante su aplicación, permita a la dirección de este centro dar solución a las mismas.

La organización escolar y la calidad educativa son hoy día, conceptos que deben enmarcar y orientar a las instituciones y sus tareas educativas; actualmente existen fundamentos teóricos que enmarcan esta noble labor y ofrecen también la visión empresarial de un centro educativo, ubicando las diferentes áreas de actividad, las etapas administrativas que posee y como se pueden utilizar los recursos en beneficio de la noble labor que se lleva a cabo en los mismos.

Al igual que muchos otros ámbitos, La educación hoy día se mide con escalas mundiales, operar un centro educativo de manera profesional, ya no es solamente una necesidad, sino una obligación que todo centro educativo debe tener.

## CAPÍTULO I

### **EDUCACIÓN COMPARADA COMO FUNDAMENTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO**

La escuela “Einstein – Asbaje” tienen su origen a mediados de los años setenta; gracias a que la profesora María Elena Esther Uribe Montiel inicia la idea de establecer una institución educativa que pudiera proporcionar a sus hijas una educación integral de calidad<sup>1</sup>, puesto que en la población en la que se encontraban carecía de una institución que pudiera brindar a sus hijas la formación a la que ella tuvo oportunidad. Es de esta manera que inicia “El Centro de enseñanza preescolar 2001”, ubicándose en el fraccionamiento de Ojo de Agua, perteneciente al municipio de Tecámac, en el Estado de México.

El buen trabajo que se fue realizando en el Centro de enseñanza 2001, hizo que con el paso de los años y la credibilidad de algunos padres de familia, se diera un crecimiento paulatino el cual derivó en la creación del nivel primaria, denominándose “Albert Einstein”, el cual mantenía la intención firme de proporcionar una formación sólida e integral.

De manera conjunta el preescolar y la primaria fueron creciendo paulatinamente y después de algunos años ya se había posicionado como un centro educativo preocupado en brindar una educación integral, sin embargo al ser una institución que se había creado con escasos recursos no contaba aún con la infraestructura

---

<sup>1</sup> La concepción de escuelas de calidad aún no tenía el empuje e importancia que actualmente tiene.

necesaria para competir en su medio con escuelas cuyas inversiones iniciales fueron importantes y se reflejaban en ladrillos.

La visión de la profesora María Elena permitió que desde los inicios del centro educativo se tomara la decisión de incorporarse a la Federación de Escuelas Particulares del Estado de México (FEPEM), lo que dió pauta a ésta institución para trabajar y desarrollarse al nivel de escuelas de gran prestigio y tradición en el ámbito educativo, beneficiándose y enriqueciéndose de la experiencia, de los proyectos y de las ideas de estas instituciones, gracias a lo cual la escuela adquirió el toque vanguardista y de diferenciación dentro de su medio geográfico y al mismo tiempo permitió proveer a su personal docente de una capacitación de alto nivel.

Las expo-avances, la computadora como recurso didáctico, la informática como materia, el primer laboratorio de física y química, el concurso de *Spelling Bee*<sup>2</sup>, las clases abiertas para padres de familia, las mini-olimpiadas, la creación de una estudiantina, fueron sólo algunos de los trabajos innovadores dentro de la escuela y el fraccionamiento de Ojo de Agua, que distinguieron y diferenciaron a los alumnos que de ella egresaban.

A mediados de los años noventa se incorporó a la institución el Sr. Adolfo Rossier, esposo de la profesora María Elena, quien al igual que ella, trabajó a favor de una educación de calidad y una formación integral. Es con la presencia del Sr. Rossier que se dá la visión de crecimiento, se implementa un trabajo de investigación para los alumnos que terminan el sexto año de primaria, similar a una tesina y se crea el Comité de Formación Integral y Disciplina (COFYD)<sup>3</sup>, área encargada de supervisar y vigilar el exacto cumplimiento de la filosofía de la institución y la de trabajar a favor de la motivación de los alumnos.

---

<sup>2</sup> El concurso de Spelling Bee consiste en deletrear palabras en ingles a través de rondas, en las cuales el alumno (a) tienen que mantener un manejo de sus emociones y no perder concentración, ya que al equivocarse pierde.

<sup>3</sup> En adelante se hará referencia como COFYD

Los años de trabajo, el crecimiento en la infraestructura y sobre todo el compromiso de la dirección con el trabajo educativo y los estudiantes, dió como resultado un crecimiento en la matrícula de la institución y por ende en la planta docente; de igual modo la demanda por parte de los padres de familia sobre la necesidad de continuar con la educación de sus hijos, llevó a los directivos a dar lugar al nivel secundaria.

En el año de 1993 se realiza una fuerte inversión y se abre el nivel secundaria, sin embargo la crisis económica de 1994 obligó a los directivos a asociarse para cumplir con las obligaciones crediticias que se habían adquirido, dicha sociedad no tuvo éxito, y fue necesario disolverse, quedando de nuevo solo el nivel pre-escolar y primaria.

La insistencia por parte de los padres de familia por dar continuidad a la formación de sus hijos, llevo a los directivos a abrir nuevamente el nivel secundaria, mismo que inicio en el 2002 con el nombre de "Juana de Asbaje". El nombre de Albert Einstein para el nivel de secundaria se había perdido con la disolución de la sociedad anterior.

El trabajo realizado, el prestigio logrado a través de los años, la incursión de los alumnos en concursos académicos y eventos fuera del fraccionamiento, que derivaron en reconocimientos y premios continuos llevaron a posicionar la institución y consolidarla dentro del fraccionamiento, especialmente el nivel de primaria.

Aspectos que derivaron en un incremento considerable de la matrícula, por ende, la infraestructura y la plantilla.

Como todo crecimiento repentino e inesperado las escuelas padecieron una serie de consecuencias e inconvenientes que se vieron reflejados en la operación diaria, en el seguimiento de la filosofía y en los sistemas de trabajo que hasta entonces

se manejaban; situación que por mucho tiempo se pudo revertir gracias a la constante inversión en capacitación, actualización y desarrollo, de los directivos y del personal en general, así como en el compromiso y la responsabilidad con la educación y los estudiantes.

El crecimiento y sus consecuencias llevaron a la dirección a plantearse la necesidad de una profesionalización en sus sistemas de trabajo.

Para el año 2004 la institución contaba con una plantilla de cuarenta y cuatro personas, que comprendían docentes, administrativos e intendentes. Una matrícula de trescientos cincuenta y cuatro alumnos de los diferentes niveles, siendo el nivel de primaria el único rentable en ese momento y el mejor posicionado.

En este año inicia un proceso de reestructura con la entrada de un profesional de la administración en la institución, cuya finalidad era la de proveer una sistematización y el carácter formal operativo que ya se estaba demandando.

## **I.1. Finalidades, metas y objetivos**

### **Finalidades**

Brindar una educación integral que permita a los educandos tener las bases necesarias para ser personas congruentes, productivas, independientes y autosuficientes.

### **Visión**

Ser una Institución educativa líder, que coadyuve a la formación de individuos que trabajando y luchando por el engrandecimiento y fortalecimiento humano y familiar, participen activamente elevando la productividad y bienestar social de nuestro país

## **Misión**

Esforzarse mas día a día, proporcionando a los alumnos el más alto nivel académico con calidad humana, promoviendo la superación personal y el más elevado sentido de responsabilidad, creatividad, seguridad y autosuficiencia en la formación de hábitos y principios dentro de un marco de comunicación, respeto, disciplina y calidad.

## **Valores**

- ✓ Respeto
- ✓ Lealtad
- ✓ Justicia
- ✓ Honradez
- ✓ Perseverancia

## **Metas**

En las escuelas se trabaja para formar niños y adolescentes:

- ✓ Autocríticos
- ✓ Reflexivos
- ✓ Participativos
- ✓ Felices
- ✓ Seguros de si mismo

## **Objetivos**

De acuerdo a la filosofía de estos centros educativos, los alumnos deben ser los responsables de su conocimiento y actitud. Padres de familia, coordinadores, profesores y personal directivo; deben trabajar dentro de un ámbito de respeto para que los alumnos logren dichos objetivos.

El ámbito del conocimiento académico, es una responsabilidad prioritaria dentro de éste centro y se busca que los alumnos obtengan los conocimientos, desarrollen las habilidades y generen las actitudes necesarias para continuar una educación media y después una educación superior.

Es también una prioridad de esta institución el proveer a los alumnos de actitudes y acciones positivas, así como de una jerarquía de valores que complementen los conocimientos adquiridos, para lograr seres humanos integrales, cuyas aportaciones hagan una diferencia para bien en el entorno que se encuentran.

## **I.2. Organización Educativa**

El centro educativo “Einstein – Asbaje” se encuentra formado por un Consejo Directivo, el cual está integrado por tres personas; un cuerpo docente y administrativo de setenta personas y una matrícula de quinientos seis alumnos<sup>4</sup>.

### **Organigrama del Consejo Directivo**

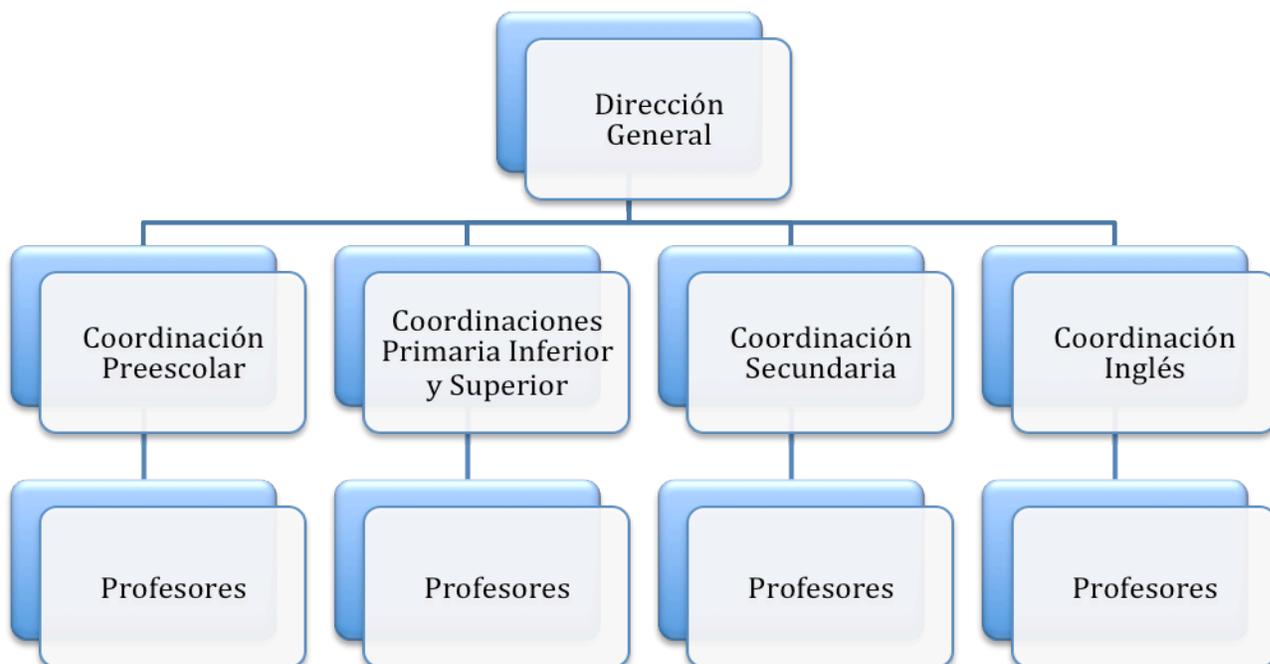


A continuación se detalla el ámbito de acción de cada uno de los directivos.

---

<sup>4</sup> Ciclo escolar 2006- 2007

## Organigrama de la Dirección General

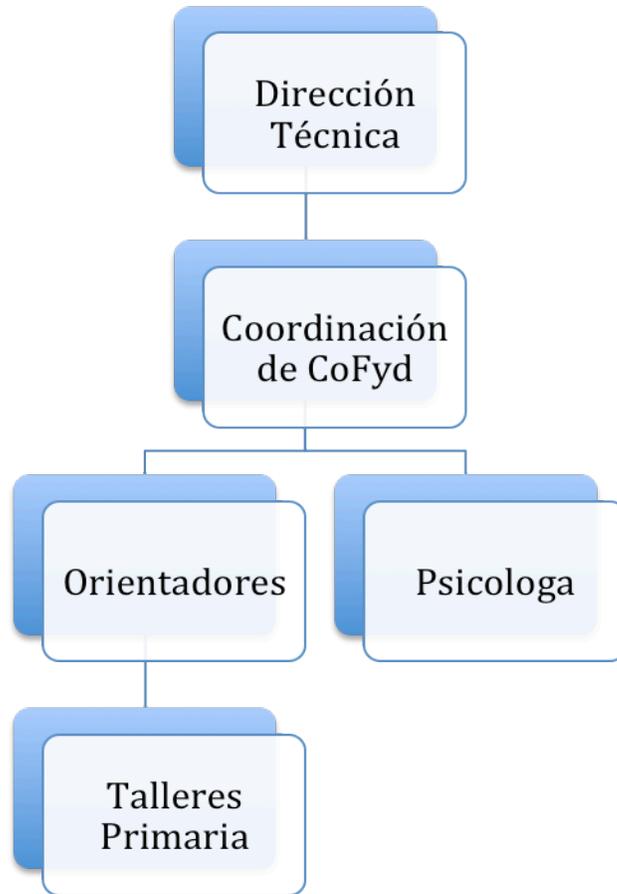


La dirección General provee a las diferentes coordinaciones, las pautas de acción y toma de decisiones en cuanto a los trabajos técnicos y académicos de las diferentes áreas, es responsable directa de los resultados académicos, relaciones internas y externas de cada una de estas, funciones operativas diarias, extraordinarias y el manejo de casos especiales<sup>5</sup>

---

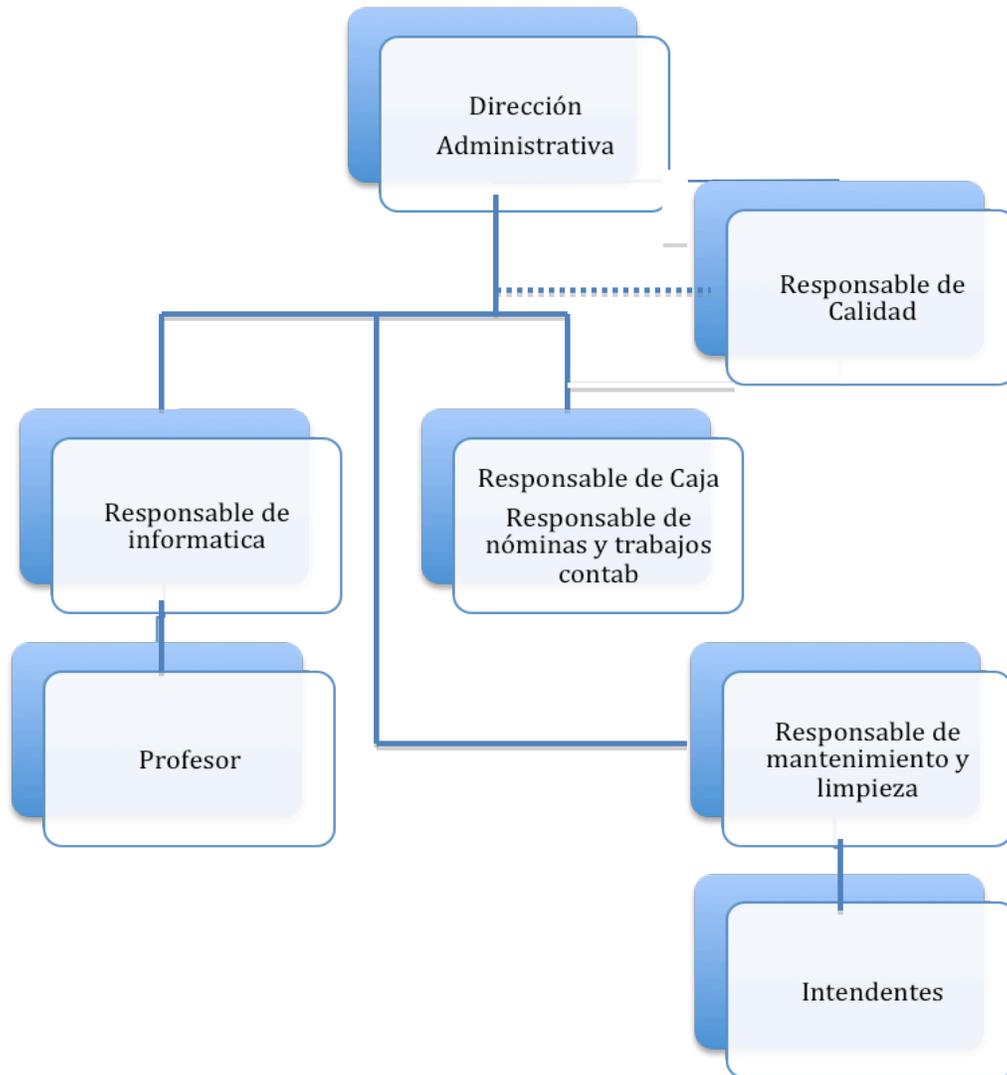
<sup>5</sup> Los casos especiales están integrados por aquellos alumnos cuyos promedios o desempeño está considerado por debajo del rango de su grupo; ya sea por problemas de aprendizaje, conducta o situaciones emocionales su desempeño académico se ve afectado y necesitan un seguimiento especial.

## Organigrama de la Dirección Técnica



La Dirección Técnica se encarga de vigilar el exacto cumplimiento de la filosofía institucional, de propiciar la motivación y buena actitud de todo el personal de la institución mediante relaciones cordiales, de respeto y cooperación. Promueve en los niños el gusto por asistir a la escuela mediante el seguimiento del trabajo de los profesores, actividades extracurriculares y retroalimentación constante con padres de familia; junto con la dirección general revisan y dan seguimiento a los casos especiales.

## Organigrama de la Dirección Administrativa



La dirección Administrativa se encarga de supervisar el manejo de los ingresos y egresos por área, nivel e institucionales, de los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo; junto la dirección general, del desarrollo de proyectos académicos de mejora continua; junto con el área de COFYD del programa de valores y es responsable también del área de informática.

## I.2.1. Estructura de los diferentes niveles educativos dentro de la escuela

### **Preescolar**

El nivel de preescolar atiende cuatro grados, materno, kinder 1, kinder 2 y pre-primaria. Cada grado cuenta con un grupo en promedio, aunque en ocasiones pueden llegar a ser dos.

La infraestructura del pre-escolar está conformada en un edificio independiente, cuenta con salones y mobiliario adecuado para las edades de los niños, un salón de lectura y video, un salón de psicomotricidad, un área de comedor, una sala de juntas, un área para el taller de inglés, una hortaliza y un amplio jardín.

Se cuentan con recursos materiales adecuados y suficientes para las labores académicas y trabajos didácticos, así como circuito de video cerrado.

### **Primaria**

El nivel de primaria atiende a seis grados, cada uno de estos cuenta con dos grupos en promedio.

La infraestructura del nivel primaria se encuentra dividida; los primeros años se localizan en un edificio adjunto al pre-escolar y a partir del segundo grado y en adelante, se encuentran en un edificio diferente; los salones y mobiliarios son amplios y adecuados, se cuenta con dos patios centrales, un salón de usos múltiples y computación, que es también utilizado por los niveles de pre-escolar y secundaria, en estos edificios se tienen albergadas las oficinas del consejo directivo, coordinación de inglés y calidad.

El nivel de primaria cuenta con recursos didácticos suficientes y adecuados, video, televisión, retroproyector, cañón, etc., que también se comparten con los niveles de pre-escolar y primaria.

## **Secundaria**

El nivel de secundaria cuenta con los tres grados, de primero a tercero, cada grado cuenta con un grupo promedio; los salones y mobiliario son adecuados, se dispone de una biblioteca, salón de usos múltiples, un laboratorio para física, química y biología.

Por ser un nivel de reciente creación, las instalaciones y recursos se han remodelado ó modificado continuamente, debido a que aún no se logran los espacios adecuados y la inversión que se ha podido destinar a este nivel proviene de la primaria, puesto que la secundaria por si misma todavía no es rentable.

## **Inglés**

La escuela "Einstein-Asbaje" no es bilingüe, no obstante el nivel de inglés que mantiene entre los alumnos es de alto nivel; por lo que se tiene un área especial que atiende las necesidades de una segunda lengua.

Esta área trabaja en línea horizontal con las coordinaciones de los niveles de preescolar, primaria y secundaria, buscando que el idioma inglés se practique eficientemente en sus cuatro Skills: Listening, speaking, writing and reading.

El área de inglés es responsable también del concurso anual del Spelling Bee y de reforzar los contenidos de la materia de Educación del Medio y Ciencias semanalmente, mediante un programa llamado Science

## **Comité de Formación Integral y Disciplina (COFYD)**

El Comité de formación Integral y Disciplina (COFYD) se creó en el 2005, el objetivo general de esta área es vigilar el exacto cumplimiento de la filosofía institucional y complementar el aprendizaje cognitivo que reciben los alumnos con una educación en valores; esto involucra a coordinadores, profesores, administrativos, intendentes y alumnos.

Esta área tiene también como una de sus funciones principales servir como mediador entre padres de familia y coordinadores o profesores, cuando las situaciones los rebasan.

El COFYD trabaja a través del convencimiento y la motivación, tiene a su cargo el programa de valores, actividades motivacionales y de integración como el concurso de porristas en primaria y secundaria, los talleres extracurriculares de primaria y los partidos de fútbol.

## **Calidad**

El área de calidad se crea en el año 2005, con la finalidad de apoyar el trabajo formal de estas instituciones. Tiene como función principal supervisar el trabajo académico que se lleva en cada uno de los niveles, verificando el cumplimiento de los objetivos académicos y revisando el proceso de enseñanza aprendizaje.

Capacita a los coordinadores y profesores en los sistemas de trabajo implementados, apoya la inducción de los profesores de nuevo ingreso y realiza revisiones periódicas de los trabajos técnicos, aprendizajes en los alumnos y seguimiento de casos especiales académicos. Es responsable también de la elaboración de manuales e instrumentos de trabajo.

### **I.3. Estructura Pedagógica**

#### **Preescolar**

El equipo de trabajo se encuentra conformado por una docente titular por grupo, dos auxiliares, dos personas de limpieza, una profesora de inglés que da clases a los grupos de kinder 1, kinder 2 y pre-primaria, una coordinadora académica en el área de español, una coordinadora académica en el área de inglés y una asistente administrativo que se encarga de llevar todos los trabajos relacionados con la supervisión escolar.

## **Primaria**

El equipo de trabajo de nivel primaria en el área de español se encuentra conformado por dos coordinaciones, una que atiende de primero hasta tercer grado de primaria y la otra cuya responsabilidad directa es la atención de cuarto, quinto y sexto del mismo nivel, ambas coordinaciones se apoyan en un asistente administrativo cuyas funciones son las relaciones y trabajos externos que se mantienen con la supervisión escolar; en el área de inglés se cuenta con dos coordinaciones, mismas que atienden también los niveles de preescolar y primaria. Cada grupo cuenta con una profesora titular que imparte las materias que se dan en el área de español, un profesor de educación física y una maestra de computación, que se comparte con el nivel de secundaria y una maestra de música.

## **Secundaria**

El equipo de trabajo está conformado por una coordinadora, dos asistentes, un maestro que imparte una o dos asignaturas, en uno ó todos los grupos, según su perfil, en total son diez maestros actualmente y otros más que son compartidos con el pre-escolar y la primaria como es el caso de los profesores de educación física y computación. Finalmente se cuenta con cuatro profesores que imparten talleres recreativos los viernes a última hora.

## **Inglés**

Como se mencionó anteriormente, la institución “Einstein – Asbaje” cuenta con dos coordinadoras de inglés, una atiende a los grupos de pre-escolar y primaria inferior y otra que es responsable de la primaria superior<sup>6</sup> y la secundaria. Se tiene una profesora por cada dos grupos de primaria ya que se imparten dos horas diarias de inglés por grupo.

---

<sup>6</sup> Primaria superior: Hace referencia a los tres últimos grados de la educación primaria, es decir: cuarto, quinto y sexto de primaria.

## **COFYD**

El área de COFYD, está conformada por una coordinadora, dos orientadores que están divididos en pre-escolar y primaria y otro que atiende directamente al nivel de secundaria. Una persona que se encarga de apoyar los juegos recreativos en los descansos del área de primaria y el taller de fútbol. Cuenta también con cuatro profesores que apoyan los talleres extracurriculares, mismos que varían año con año dependiendo del interés de los alumnos.

## **Calidad**

El área de calidad al día de hoy cuenta únicamente con una persona cuyo perfil es administrativo – pedagógico y apoya a todos los niveles y a todas las áreas.

### **I.4. Contenidos Educativos**

Al ser una institución privada, se espera que los alumnos que egresan posean una mejor preparación académica que la que designa el Sistema Educativo Nacional<sup>7</sup>.

Este ha sido siempre un compromiso del centro educativo “Einstein – Asbaje”, por lo que el Consejo Directivo se ha encargado de verificar que los programas sugeridos por la Secretaría de Educación Pública (SEP) sean enriquecidos y se provea a los estudiantes de actividades ó trabajos complementarios y extracurriculares que les provea de una educación integral

## **Preescolar**

El horario de trabajo se desarrolla de: 9:00 a 13:00 horas para los grupos de materno, kinder 1 y kinder 2, de 9:00 a 14:00 horas para los grupos de pre-primaria.

---

<sup>7</sup> En adelante se utilizará la abreviatura SEM para hacer referencia al Sistema Educativo Nacional.

En el año 2004 el nivel de pre-escolar se integró al Sistema Educativo Incorporado al Estado de México (SEIEM), en consecuencia se realizaron modificaciones en el plan de estudios, resultando una homologación entre el programa de competencias marcadas por el Programa de Educación Pre-escolar (PEP) y el Plan de estudios interno (que incluye lecto-escritura y desarrollo de habilidades en discriminación sensorial).

Este plan de estudios se encuentra enriquecido con el taller de lectura, el laboratorio de matemáticas y el teatro guiñol (programa de valores).

- **Taller de lectura (casa de flor):** tiene como finalidad, el crear un espacio destinado para el fomento y gusto por la lectura, además de ser un estímulo para la comprensión en el proceso de lecto-escritura aplicado para los niños, se lleva a cabo al menos una vez a la semana por la maestra titular de español.
- **Laboratorio de matemáticas<sup>8</sup>:** tiene como objetivo desarrollar el pensamiento lógico-matemático en los niños mediante la resolución de problemas a través de distintos medios didácticos.
- **El teatro Guiñol:** se creó con la finalidad de apoyar el programa institucional de valores, responsabilidad del área de COFID. Mediante muñecos guiñol e historias creadas por las mismas profesoras. La intencionalidad de este programa es que los alumnos vivan los valores en diversas situaciones de aprendizaje.

En el nivel de preescolar se trabajan cinco horas de inglés a la semana con el sistema curricular “*Can Do*”, una hora de computación y una hora de educación física.

---

<sup>8</sup> Creado por el Profre. Romeo Froylan Caballero, Director del Museo Didáctico de las Matemáticas. Benemérita Escuela Nacional de Maestros. México

## Primaria

El trabajo académico se desarrolla de lunes a viernes de 8:00 a 2:30 p.m. El plan de estudios de 1993<sup>9</sup> se ha enriquecido con los siguientes programas: gramatical y de ortografía, lectura, desarrollo de habilidades mentales (Hábilmente<sup>10</sup>) y un laboratorio de matemáticas.

- **Programa de lectura:** tiene la finalidad de apoyar el programa oficial de español, propiciando el desarrollo de las capacidades y habilidades de comunicación, además de buscar que los alumnos adquieran el gusto y el hábito de la lectura; busca desarrollar las estrategias de comprensión y reconocimiento de los diferentes tipos de texto.

El programa se lleva de primero a sexto grado de primaria y se lee diversos textos cuando menos dos veces a la semana.

- **Programa de ortografía y gramática:** la comprensión de reglas ortográficas es un proceso gradual y sistematizado que el alumno deberá ir construyendo, este programa tiene como objetivo que los alumnos puedan deducir las reglas ortográficas por medio de ejercicios, juegos y pasatiempos.

El programa de gramática tiene como finalidad principal que el alumno aplique la correcta estructura de las oraciones para que den una idea clara de lo que quieren expresar, usando correctamente los nexos al redactar un texto.

La observación, comparación, revisión, corrección son actividades básicas para realizar en la enseñanza de gramática y ortografía y estos programas también se apoyan en el programa de lectura.

El programa se lleva dentro de los seis grados de primaria y se trabaja de forma diaria.

---

<sup>9</sup> Plan de estudios aprobado por la Secretaría de educación Pública para la educación básica en México.

<sup>10</sup> El programa de hábilmente fue creado por el Dr. Isauro Blanco y el marco de referencia teórico es la estructura de la inteligencia de J. P. Guilford, en donde se reconocen 90 habilidades intelectuales de las cuales 23 se relacionan directamente con el aprendizaje académico.

- **Programa Hábilmente:** este programa tiene como objetivo general enriquecer los recursos intelectuales de los alumnos para el aprendizaje mediante la adquisición, desarrollo y consolidación de las habilidades cognitivas (observación, percepción, identificación, clasificación, inferencia, comparación, entre otras). El trabajo del programa hábilmente permite que los alumnos logren un aprendizaje permanente, significativo y autónomo (aprender a aprender), puesto que no están asociadas a un contenido o asignatura en particular. El programa se trabaja durante toda la educación primaria en sesiones de una clase a la semana por el titular de grupo de español.

Al inicio de cada ciclo escolar se aplica un examen diagnóstico, al término del ciclo se aplica una evaluación final con el propósito de comparar el avance de los alumnos en sus habilidades.

Se cuenta con tres asesorías externas durante el ciclo escolar, donde se monitorea la ejecución de las sesiones de cada profesor.

- **Laboratorio de matemáticas:** tiene como objetivo apoyar el aprendizaje de los diferentes contenidos de las matemáticas, especialmente de las operaciones básicas. Mediante el manejo de materiales diversos (bloques aritméticos multibase, regletas de colores, fraccionómetros, tangram, entre otros), se desarrolla en los alumnos un aprendizaje razonado, reflexivo, autónomo y significativos de las matemáticas, pues se inicia desde una fase concreta. Se trabaja con la metodología de taller, por la titular de español, una o dos veces por semana en los grados superiores, y con una frecuencia mayor en los grados inferiores.

## **Secundaria**

El programa base por parte del Sistema Educativo Nacional es la Reforma de educación Secundaria (RES), este se ha llevado según lo indica la SEP, complementado e incrementando horas de trabajo e incluyendo el programa hábilmente y el de lectura.

Los objetivos que se persiguen con el programa de lectura y hábilmente son los mismos que en el nivel de primaria, proveer a los alumnos de aprendizajes, significativos, permanentes y autónomos.

### **Programa de valores**

Con apego en la filosofía de esta institución y tratando de cumplir el compromiso social que se tiene, se implementó un programa de valores que complementa el trabajo instructivo que se brinda por uno formativo que pueda proveer a los estudiantes de un perfil de educación integral.

La situación social que vive el mundo hoy día, especialmente las dinámicas familiares y sociales que se dan en el entorno, llevaron a los directivos de esta escuela a plantearse la necesidad de apoyar a los padres de familia en esta labor formativa.

El programa de valores tiene como objetivo general, la interiorización, por parte de los alumnos, de actitudes y hábitos positivos que les permitan ser mejores personas y vivir de una manera adecuada de acuerdo a su dignidad humana.

El programa de valores se lleva a cabo en todos los niveles; como primer acercamiento a un valor, los profesores de grupo lo trabajan, ya sea como ejemplo en una situación, como parte o fundamento de una actividad o relacionado con una materia y el contenido que se está revisando.

Una vez al mes una persona del área de COFYD entra a los grupos a reforzar los valores vistos mediante actividades vivenciales o dinámicas de reflexión.

## **I.5. Métodos, técnicas y Procedimientos**

Siendo la didáctica el medio del que se vale la pedagogía para el logro del proceso enseñanza – aprendizaje y respondiendo a una de las necesidades prioritarias que demandaban, esta institución se implementó un sistema de trabajo que apoyará el logro de los objetivos curriculares y brindará herramientas de trabajo unificadas para la supervisión de los mismos.

Aún cuando la institución no cuenta con una metodología propia, se han adoptado diferentes teorías educativas para el trabajo en clase, como lo es la teoría constructivista<sup>11</sup>, si bien es cierto que los responsable de planear y operar un área de conocimiento son los docentes, éstos cuentan hoy día con un sistema que estandariza el trabajo de planeación y el desarrollo de las sesiones de clase.

### **Actividades Extraescolares**

Para la escuela Einstein-Asbaje, es de suma relevancia que los alumnos tengan una actividad recreativa y formativa extracurricular. Esta actividad es gratuita, no es obligatoria y para integrarse, se necesita que los alumnos cumplan con sus tareas, observen buena conducta, porten su uniforme completo y lleguen puntuales.

Las actividades pueden variar por ciclo escolar dependiendo de la demanda que se tenga, se trabajan en forma de taller (ajedrez, cocina, artes plásticas, manualidades, baile, música, fútbol, etc.) se ofrecen una vez a la semana por cuarenta y cinco minutos, tanto en nivel primaria como en el de secundaria.

---

<sup>11</sup> El constructivismo ve el aprendizaje como un proceso en el cual el estudiante construye activamente nuevas ideas o conceptos basados en conocimientos presentes y pasados. En otras palabras, "el aprendizaje se forma construyendo nuestros propios conocimientos desde nuestras propias experiencias" (Ormrod, J. E., Educational Psychology: Developing Learners)

## **I.6. Actores de proceso Enseñanza - Aprendizaje**

Para la institución “Einstein – Asbaje” existen tres actores principales en el proceso de enseñanza – aprendizaje: los alumnos, los profesores y los padres de familia, estos últimos aunque de manera indirecta son considerados como un pilar importante dentro del los procesos de enseñanza de los alumnos.

### **Los alumnos**

Académicamente los alumnos al terminar un ciclo escolar deben de haber desarrollado una serie de habilidades, adquirido ciertos conocimientos; esperando se hayan generado actitudes positivas. Estos aprendizajes se tienen estipulados desde el propio Sistema Educativo Nacional y se complementan con los programas alternos que ofrece la escuela Einstein-Asbaje. Sin embargo, de acuerdo a la filosofía de la institución y partiendo de los principios humanos y antropológicos de la persona humana, aceptan la unicidad e irrepitibilidad de cada individuo, por lo que un perfil establecido no es en ningún sentido el parámetro a buscar por los profesores.

Se busca que los alumnos logren el desarrollo óptimo de acuerdo a su capacidad individual y a sus habilidades, sin estereotipos o paradigmas preestablecidos, que en un momento dado puedan limitar o frustrar los procesos particulares de enseñanza- aprendizaje.

De acuerdo a la filosofía de estas instituciones se busca formar alumnos:

- ✓ **Autocríticos:** Alumnos capaces de revisar de manera personal su propio desempeño escolar y los alcances de su aprendizaje, que los lleven a plantearse metas individuales de superación, que sean exigentes con ellos mismos, por lo que ellos son y por el reconocimiento de sus capacidades y habilidades.

En el ámbito personal, se busca, sea capaz de revisar sus acciones y asumir las consecuencias de las mismas, entendiendo que vive en sociedad y el valor de éstas se mide por los beneficios no sólo individuales sino sociales.

- ✓ **Reflexivos:** todo aprendizaje adquirido debe ir acompañado de una reflexión; ¿cómo lo aprendo?, ¿para qué me sirve este aprendizaje?, ¿cómo puedo aplicarlo en mi vida diaria?, ¿qué beneficios puedo obtener se pueden obtener con la aplicación de este aprendizaje?

El aprendizaje por si mismo no hace una diferencia en el alumno, si éste no viene acompañado de un trabajo de reflexión, por lo que es importante, que dentro de la construcción del mismo se vaya desarrollando en el alumno este carácter reflexivo que le permita a su vez vincularlo con el desarrollo de la autocrítica.

- ✓ **Participativos:** Los aprendizajes adquiridos, las habilidades desarrolladas y las actitudes generadas le van dando a los alumnos a lo largo de su vida escolar una serie de herramientas que les permiten enfrentar situaciones, problemas o actividades cotidianas de una mejor manera.

En estas instituciones se busca que los alumnos a lo largo de su desarrollo, se conviertan en seres activos, cuyas acciones y decisiones los ayuden a contruirse como mejores personas y transformadores del entorno que les rodea.

- ✓ **Felices:** Una prioridad en esta institución, es la felicidad de los alumnos, entendiendo que un niño o niña, es una persona única e irrepetible, que deben sentirse orgulloso de lo que es y hace, independientemente de sus logros. Es tarea de todo el personal de esta institución el proveer a los alumnos de un ambiente respetuoso, cordial y adecuado para que los alumnos se sientan contentos de asistir al colegio y logren desarrollar óptimamente todas sus capacidades individuales y habilidades.

✓ **Seguros de si mismos:** el autoconcepto que un niño tenga de sí mismo es indispensable para un desarrollo integral, por lo que dentro del trabajo institucional, ya sea académico o social, se debe vigilar que todos los involucrados proporcionen a los alumnos los reforzamientos necesarios para que los niños vayan formando un adecuado autoconcepto de si mismos.

Académicamente y en apego a la filosofía institucional, los alumnos deben adquirir como mínimo los pre-requisitos<sup>12</sup> necesarios para acceder al siguiente grado o nivel escolar.

La formación integral está apoyada por el programa de valores, que busca generar en los alumnos actitudes positivas y conductas adecuadas que les permitan desarrollarse como personas humanas.

### **Los profesores**

Al igual que los perfiles académicos o actitudinales en los alumnos, esta institución tiene como idea central, que no existen estereotipos o paradigmas establecidos que garanticen un buen desempeño docente, si bien existen lineamientos a cumplir en las plantillas de profesores marcadas por el SEM y éstas pueden complementarse con una serie de teorías sobre los aspectos, características o competencias, no se puede dar por hecho que la persona que las posea tendrá un buen desempeño. Para ésta institución la buena actitud, es una de las principales características que una persona debe de poseer para poder integrarse al equipo de trabajo.

Se ha desarrollado una guía de referencia en donde se mencionan algunas características y aspectos a considerar por directivos y coordinadores que apoyen la toma de decisión en cuanto a la integración o permanencia de un profesor dentro del centro educativo Eintein-Asbaje y que de manera directa o indirecta

---

<sup>12</sup> los pre-requisitos son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes con los que el alumno rigurosamente debe contar para poder acceder al siguiente grado y continuar su educación.

tienen relación con la actitud de los profesores frente a los diferentes roles y responsabilidades que tiene que vivir, especialmente frente a la responsabilidad que se adquiere al ser docente. Responsabilidades que interactúan y se relacionan de la siguiente manera:

**Para sí mismos:** como se mencionó anteriormente adquirir la docencia como profesión involucra que la persona tenga en cuenta algunos aspectos que le ayudaran a desarrollarse de una mejor manera en lo personal y en lo profesional. En este sentido se les solicita a los profesores mantener un cuidado y respeto integral de su persona, el reconocimiento de su valor y su dignidad, evaluar y jerarquizar sus roles para equilibrar su vida; que exista apertura y flexibilidad para adecuarse a los imprevistos, congruencia en sus actos y un desarrollo personal y actualización constante y permanente.

**Para la empresa:** un aspecto importante para el logro de los objetivos institucionales depende del conocimiento e interiorización de la filosofía institucional por parte de los profesores, así como del respeto y cumplimiento del proyecto educativo, la responsabilidad y eficiencia en el desempeño de sus funciones y el seguimiento preciso de las normas y políticas. A los profesores se les solicita discreción y seriedad en el manejo de la información, cuidado y optimización de las instalaciones y recursos materiales, participación activa en mejoras y proactividad.

**Para los alumnos:** una de las relaciones más importantes dentro de un centro educativo es la de profesor-alumno, por lo que es importante que en esta relación se genere el respeto a la individualidad, promoción de su valor y dignidad, confianza y participación, motivación constante y positiva, así como el desarrollo de la voluntad y la creatividad de los alumnos para el aprendizaje.

**Para sus colegas:** es indispensable para que las áreas funcionen adecuadamente, la formación de un equipo de trabajo comprometido con los

ideales de la escuela, así como en el respeto integral para la individualidad de sus colegas, promoción de la confianza y la participación, discreción y respeto en el manejo de la información, cooperación y participación en el trabajo de sus colegas, honestidad, buscando en todo momento evitar la competencia.

Antes de que un docente forme parte de la institución es necesario realizar una serie de entrevistas que confirmen la empatía con la filosofía institucional, lo cual asegura en mayor grado el cumplimiento de la misma. En la primera entrevista se verifican aspectos técnicos del área, conocimientos, experiencia; cuando es posible se les pide una clase muestra. En la segunda entrevista es llevada al cabo por el responsable del área de COFYD, en esta se brinda información acerca de la filosofía institucional, se intenta conocer algunos aspectos personales del docente y la actitud que este presenta frente a diversas situaciones. Si existe más de un candidato para un puesto determinado se busca la opinión de otro elemento de la dirección, quien junto con el coordinador de área correspondiente y el responsable de COFYD toman la decisión a quien se le contrata. La última entrevista la lleva a cabo la dirección general ó administrativa, en este momento se busca confirmar los aspectos relevantes que retroalimentaron los entrevistadores previos, se hace la oferta económica y se mencionan las condiciones de trabajo.

Una vez integrado dentro de las instituciones se le da a los profesores una inducción más elaborada a la institución y a los sistemas de trabajo, también se les provee de constante capacitación y retroalimentación.

### **Los padres de familia**

Aunque los padres de familia no tienen un rol directo en los procesos enseñanza – aprendizaje formal dentro de la institución, para el cumplimiento de objetivos a lograr ha sido un principio fundamental el que ellos se involucren en la instrucción académica de sus hijos.

Al llegar un padre de familia por informes para integrar a su hijo (s) se le deja saber que es indispensable el que ellos mantengan constante comunicación con las profesoras titulares de grupo y con la coordinación correspondiente; el éxito de sus hijos depende invariablemente del trabajo en equipo que se de con la institución.

Tres son las premisas que pide la escuela a los padres de familia para poder brindarles el servicio educativo a sus hijos y poder ofrecer resultados; “Respeto, confianza y participación”, las cuales deben ser el eje que mueva las relaciones en todos los niveles y en todos los sentidos, con los padres de familia.

## **CAPÍTULO II**

### **ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

#### **II.1. Origen y Definición de Organización**

Desde los inicios de la humanidad, las personas se unieron con la finalidad de lograr beneficios mutuos, esa convivencia originó que crearan ciertas formas de organizar la conducta humana y ordenar las actividades que había que llevar a cabo para conseguir los objetivos comunes, dando origen a las sociedades.

La característica principal de una organización social es que: las personas que se reúnen tienen unos propósitos determinados y para poder cumplirlos, debe existir en primer lugar un catálogo de normas y procedimientos que regulen las relaciones entre los miembros de la organización, se deben establecer las competencias de cada uno y su nivel de responsabilidad.

Sin embargo, la amplitud de servicios que ofrece la sociedad y su creciente complejidad fuerza el nacimiento y desarrollo de unidades de especialización, dando origen a las organizaciones como estructuras específicas dirigidas al cumplimiento de determinados fines.

Las organizaciones son entidades eminentemente sociales, ya que su origen y sentido tan solo lo encuentran en lo social; sin embargo, con el tiempo, adquieren adjetivos específicos en función de la tarea social asumida. Así se habla de organizaciones políticas, culturales y económicas.

En una primera aproximación al concepto de organización, podemos encontrar que ésta es la acción y efecto de organizar. Organizar equivale a preparar,

ordenar, disponer algunas cosas de manera conveniente, es decir; la organización como acción o dinámica supone un campo de normas y procedimientos operativos estandarizados que reduzcan el riesgo de la acción individual y sean capaces de predecir la conducta de sus elementos personales, funcionales y materiales.

La organización como estructura supone el marco de trabajo en el que personas, funciones y herramientas operan según un esquema dado.

Agustín Reyes Ponce la define: "Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"<sup>13</sup>

En 1967, R. Mayntz, hacer referencia a las características que una agrupación debe cumplir para ser considerada como organización.<sup>14</sup>

- Tratarse de formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones.
- Estar orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos.
- Tener en común el estar configuradas racionalmente, al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos.

En la actualidad, todavía existen algunos autores que conciben la organización como un instrumento meramente administrativo, no como un fin en sí mismo, cuyo propósito es el de contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano y ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

---

<sup>13</sup> Ponce, R., **Administración de empresas. Teoría y Práctica**, p. 36

<sup>14</sup> Mayntz, R., **Sociología de la Organización**, p. 208

Si bien, una de las tareas de la organización es la división del trabajo entre los individuos, cuyos esfuerzos tienen que ser coordinados. En la práctica también se refiere a la definición de los objetivos de la empresa entera y de cada uno de sus partes y a la determinación, en términos amplios, de las actividades y decisiones necesarias a la realización de éstos objetivos.

## **II.2. Antecedentes de la organización Escolar**

La complejidad de las organizaciones ha ido aumentando a lo largo de los años.

La especialización aparece como elemento esencial de esta tendencia, que requiere métodos cada vez más complejos de coordinación e integración. Los esfuerzos por desarrollar la teoría organizativa es un fenómeno posterior a la revolución industrial.

Las teorías en este ámbito comienzan a desarrollarse en el ámbito empresarial, movidas por razones de eficacia económica y se extienden a los demás tipos de organizaciones.

En el ámbito de la organización se pueden identificar diversas orientaciones teóricas que justifican la teoría sobre lo que es la escuela y los demás temas relacionados con ella, por lo que es importante mencionar algunas de las más relevantes.

### **II.2.1. Teorías Clásicas**

Los elementos primordiales en estas teorías son: la racionalización y la eficacia de la organización. Uno de los principales impulsores es Frederick W Taylor (1856 –

1915)<sup>15</sup>, que influyó de manera decisiva en la ética protestante que dominaba en aquella época. Su propuesta acentuaba el valor del trabajo, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada hombre tenía que desarrollar un rol social. Dentro de sus conceptos más importantes en el campo de la organización están:

- Delimitación clara de la autoridad y su grado de responsabilidad
- Separación entre planificación y operación
- Organización funcional
- Desarrollo de incentivos para los trabajadores
- Especialización del trabajo

En función de estas ideas, otro representante importante, Henry Fayol (1841 – 1925)<sup>16</sup> aportó las primeras ideas teóricas para la organización y la administración definiendo esta función en cuatro elementos:

- Planificar
- Organizar
- Coordinar
- Controlar

H. Fayol propone principios como la división del trabajo (especialización), autoridad, responsabilidad, unidad de mando, iniciativa y espíritu de grupo. La preocupación por la eficacia se convirtió en una meta fundamental para la época, con Fayol, se inicia la teoría de la burocracia<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Galindo, M. et al., **Fundamentos de Administración**, p.205

<sup>16</sup> Idem, p. 214

<sup>17</sup> Burocracia: la burocracia es una organización o estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. En principio el término puede referirse a cualquier tipo de organización, por ejemplo: empresas privadas, públicas, sociales, con o sin fines de lucro, entre otras.

Max Weber (1864 – 1920)<sup>18</sup> continúa en la misma línea que Fayol: impersonalidad en las relaciones, autoridad, entre otras. Weber da mucha importancia al reglamento de derechos y deberes de los trabajadores y continúa promoviendo el valor del trabajador en función de la producción.

### **II.2.2. Teorías Basadas en las Relaciones Humanas**

Uno de sus principales representantes fue Elton Mayo (1880 – 1949)<sup>19</sup>, él apoyado por otros colaboradores, idea una estrategia para obtener una mayor productividad. Comprueban, a través de experimentos con obreros, que la variable que modificaba la producción, no eran factores físicos, sino el factor humano. En esta teoría se comienza a hablar de dinámica de grupos, relaciones humanas, decisiones democráticas, los objetivos y las estructuras formales han de estar al servicio de las personas y no al contrario.

Es en esta teoría en donde los aspectos de investigación se centran en la motivación, la comunicación, las actitudes, la integración en el trabajo, es aquí también donde aparece el término Calidad de vida laboral.<sup>20</sup>

### **II.2.3. Teorías de Sistema**

El fundador de esta teoría es Ludwin Von Bertalanffy (1901 – 1972)<sup>21</sup>, biólogo y filósofo austriaco, que sustentó que un sistema es un conjunto organizado de distintos elementos relacionados entre sí para alguna función global, Ludwin aplicó esta teoría a distintas ciencias como la sociología, economía y psicología.

---

<sup>18</sup> Idem, p. 215

<sup>19</sup> Idem, p. 210

<sup>20</sup> Calidad de vida laboral: es un intento de integración del hombre y sus necesidades en las distintas dimensiones de la vida social de la que forma parte. La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (1934), su integración a la administración revolucionó los modelos administrativos y de organización en términos del manejo de personal.

<sup>21</sup> Idem, p. 211

En cuanto al campo de la organización, podemos hablar de Chester Barnard" (1886-1961)<sup>22</sup> que concibe la organización como un sistema abierto no autónomo y que forma parte de un sistema total integrado por elementos biológicos, físicos, psicológicos y sociales.

Simon Murdick (1979 – 1992)<sup>23</sup> recoge todas las aportaciones hechas por Barnard e insiste en el impacto que estas variables organizativas tienen en la toma de decisiones y en como la propia intención de mejorar racionaliza las decisiones.

Esta teoría implica el análisis de la organización como un todo y no de sus partes aisladas, así como de la interrelación entre todos los componentes del sistema.

#### **II.2.4. Teoría de las Decisiones**

Se le conoce también como teoría racional y postula que el hombre no es algo que pueda manipularse, sino que es un ente capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias. En esta teoría los factores económicos, sociales, técnicos, entre otros, influyen grandemente en la conducta y productividad del hombre.

Considera a la organización como unidad tomadora de decisiones; este enfoque frecuentemente se limita al razonamiento económico de la utilidad y de las incertidumbres.

Alguno de los autores que más han contribuido a este enfoque son: Von Newman, Bowman y Hutchinson.

---

<sup>22</sup> Beltran, F. **Autoevaluación Escolar**. P.69

<sup>23</sup> Galindo, M. et al., **Fundamentos de Administración**, p.213

### **II.2.5. Teoría de la Medición Cuantitativa**

Esta se relaciona en gran medida con la teoría de toma de decisiones y fomenta el pensamiento ordenado, la metodología lógica y el reconocimiento de restricciones efectivas en las organizaciones.

Algunos representantes de esta teoría son A. Kauffman, Norbert Wiener e Irwin D.J. Bross.

### **II.2.6. Teoría del Desarrollo Organizacional**

Es uno de los enfoques más recientes (D.O.) y surge como respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones en la actualidad. El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

- Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades.
- La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas en una organización.
- Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

El desarrollo organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de los recursos humanos en las empresas.

La creación e implantación de un buen programa de D.O. en una organización es bastante difícil, ya que se requiere un completo cambio en los sistemas de administración, un adecuado programa de D.O. debe reunir las siguientes características:

- Es un programa planeado que involucra a todo el sistema.
- Esta relacionado con el provisto de la organización.
- Los resultados se contemplan a largo plazo.
- Las actividades se orientan hacia la acción.
- La dirección esta enterada y comprometida en el programa.
- Se enfoca hacia actividades o comportamientos cambiantes.
- Se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en la experiencia.
- Se trabaja principalmente en grupo.

Estas características implican un trabajo arduo y una alta inversión en dinero y tiempo, la implantación de un programa D.O. es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales y en el incremento de la productividad.

Dos de los representantes más prestigiosos en D.O. son Warren Bennis (1925) y Richar Beckhard (1918 – 1999).

### **II.3. La Escuela como Organización**

El estudio de las organizaciones, ya sea para comprenderlas ó para intervenir en ellas exige la delimitación de los aspectos relevantes que las configuran; Adaptar teorías nacidas de otras ciencias (sociología, psicología, economía, administración) al sector educativo, ha generado serias vacilaciones entre los especialistas, ya que no se tiene la certeza de que estas puedan sentar las bases para comprender una organización educativa en su totalidad, sin embargo, aún hoy día, esas otras ciencias tienen todavía más influencia en la organización escolar, que la que proporcionan teorías específicamente construidas sobre centros educativos.

Uno de los principales inconvenientes al considerar los centros educativos como organización, según Sergiovanni, es que “la acción educativa debe ser más por compromiso, que por contrato”, característica principal de las comunidades y no de las organizaciones.<sup>24</sup>

La complejidad de los centros educativos, dada su finalidad y la inminente relación humana que existe en ellos, hace todavía más difícil poder estudiar un centro educativo únicamente desde una dimensión organizativa, no obstante, ciertas características le dan un carácter cien por ciento organizativo.

- Esta integrada por grupos de personas.
- Tienen una finalidad explícita.
- Existe división y estructura de funciones.
- Existe regulación entre las competencias de cada miembro.
- Coordinación de trabajo
- Calendario de actuaciones
- Rendición de responsabilidades y resultados.

En su libro “Hacer visible lo cotidiano”, Miguel Ángel Santos menciona: “El centro escolar cumple una misión social con independencia de lo que cada individuo consiga en él. En realidad, no es fácil dilucidar si la organización escolar está al servicio de los individuos o si son éstos los que, a través de ella, facilitan que se perpetúe un determinado orden social.

---

<sup>24</sup> González, M. et al., **Organización y Gestión de Centros Educativos**, p. 6

## II.4. Organización Escolar

El término de organización escolar ha surgido dentro del ámbito pedagógico y como un apéndice de otras disciplinas.

En 1927 Rufino Blanco (1871-1936)<sup>25</sup> define organización escolar como la buena disposición de los elementos para educar a niños por medio de la instrucción. Destaca los elementos personales y materiales.

En 1965 García Hoz (1911-1998)<sup>26</sup> define la organización escolar como la ordenación de los distintos elementos que inciden en la función educadora hacia un objetivo claro y concreto: estimular y facilitar el desarrollo de la personalidad de todos los elementos de la comunidad en que está localizada.

En el texto “Organización de Centros de Enseñanza” (1978), J. M. Moreno define a la organización escolar como la ordenación adecuada de todos los factores y elementos que confluyen en la vida escolar, a fin de alcanzar mejor los objetivos de educación.

J. Gairin en su texto “Una introducción al estudio del currículo” (1987) define la organización escolar como la disciplina que estudia la interrelación más adecuada de los elementos que intervienen en una realidad escolar, con vistas a conseguir la realización de un proyecto educativo.

---

<sup>25</sup> Rufino Blanco Sánchez, fue un relevante pedagogo nacido en un pueblo de la provincia de Guadalajara, en la Cd. de España. El pensamiento de Rufino Blanco se enmarca en la línea neoescolástica que, a partir del segundo tercio del siglo XIX, surge en los medios católicos como reacción a las principales corrientes filosóficas de la época. De acuerdo con dicha línea, en lo pedagógico, Don Rufino persigue un ideal de hombre racional en cuya educación se acuerda clara primacía al intelecto.

<sup>26</sup> Víctor García Hoz, fue una de las figuras más relevantes de la pedagogía española contemporánea. Su personalidad y obra pedagógica adquirieron resonancia internacional, principalmente como pionero del movimiento renovador que, bajo el concepto de la “educación personalizada”, se desarrolló a partir de la década de 1960 en Europa.

## **II.5. Antecedentes de la Organización Escolar**

La organización escolar no ha respondido siempre a postulados científicos, sin embargo, se pueden identificar en su desarrollo periodos similares a los que han sufrido todas las ciencias, especialmente, las ciencias de la educación.

No es exclusivo de la pedagogía, el interés en las organizaciones escolares, la psicología, la política, la economía, la sociología, entre otras; incluso estas se han abocado a estudios de organización en general mucho tiempo antes, lo que hace que el conocimiento disponible sea muy extenso y también muy diverso en cuanto a perspectivas y terminologías empleadas.

De acuerdo a los estudios realizados por el catedrático J. Gairin, en su material “La organización escolar: contexto y texto de la actuación” la organización escolar puede analizarse a través de tres etapas:

- **Etapa científica:** representa en el tiempo la etapa anterior al nacimiento de la Pedagogía como ciencia y se caracteriza por que la estructuración que se hace de los elementos u órganos escolares obedece al sentido común y no utiliza los conocimientos que proporcionan el análisis de experiencias pasadas. Esta etapa termina a finales del siglo XIX y principios del siglo XX.
- **Etapa de transición:** en este periodo se intenta fundamentar científicamente los conocimientos apoyándose en otras ciencias, se puede observar en esta etapa una incipiente sistematización de la organización escolar como disciplina y la investigación en este campo se puede considerar como parcial.
- **Etapa científica:** Inicia a partir de los años 50, en este periodo se utilizan teorías organizativas, principalmente procedentes del campo empresarial al ámbito escolar., lo que permite conceptualizar la escuela como realidad organizativa y fundamentar científicamente los análisis y prácticas que se

realizan. Es en esta etapa es donde aparecen las primeras publicaciones que conceptualizan el campo de organización escolar.

La evolución histórica de la organización escolar y el conjunto de factores que la han conformado, han fomentado el establecimiento de diversas tendencias.

## **II.6. Perspectivas Teóricas de la Organización Escolar**

El creciente interés por esta disciplina ha fomentado el desarrollo de múltiples concepciones, teorías y técnicas, cada una de éstas destaca y aborda aspectos diferentes de las organizaciones escolares y pueden ser utilizadas para distintos fines.

La constitución de un centro escolar como un objeto de estudio multidimensional hace obligatorio considerar en su actuación, además de los aspectos pedagógicos y curriculares, el marco legal y jurídico que le ampara, la estructura administrativa en que se encuadra, las posibilidades que le proporciona el entorno, los valores y actitudes que la sociedad demanda y las características personales, sociales, culturales y económicas de sus componentes, sin estos elementos las teorías de organización escolar, quedarían cortas a sus propósitos.

### **II.6.1. La organización Escolar como Disciplina Científica**

El contenido de cualquier teoría presenta dos componentes principales:

- una estructura sustantiva, es el conjunto de saberes descriptivos o explicativos expresados en forma de enunciados: conceptos acerca de elementos propios (unidades, variables, componentes o dimensiones) objeto de estudio y relaciones entre los mismos.
- Una estructura sintáctica, es el conjunto de reglas o convenciones que rigen la producción de conocimientos sobre ese mismo objeto de estudio. Ofrece

fuentes, métodos y criterios aceptados a la hora de recoger datos, analizarlos e interpretarlos desde formas cuantitativas hasta formas cualitativas.

“La organización escolar como disciplina científica, se caracteriza por el pluralismo conceptual y metodológico propio de todas las ciencias sociales en su conjunto, lo que significa que su contenido (tanto sustantivo como sintáctico) no constituye un todo único y coherente. Mas bien, coexisten en ella varias perspectivas teóricas que, a su vez, agrupan distintas teorías<sup>27</sup> o modelos<sup>28</sup> sobre los centros escolares como organizaciones”.

Es decir, estudiar un centro educativo implica necesariamente un enfoque interdisciplinario, por todas las disciplinas que en él confluyen.

La disciplina científica dispone básicamente de tres perspectivas teóricas: la técnica, la cultura y la política.

- La **perspectiva técnica** ha sido y es la dominante en cuanto a organización escolar, esta se inspira en la orientación positivista ó empírico – analítica que, en general, guía a las ciencias de la naturaleza, lo que significa: que los centros escolares se conciben como si fueran entidades físicas, constituidas por una serie de elementos particulares (variables) que pueden ser identificados y aislados; y que las relaciones entre elementos son fuertes y definidas, lo cual podemos observar, registrar y cuantificar mediante procedimientos e instrumentos diseñados al efecto y que el comportamiento (funcionamiento) de un centro escolar obedece a ciertas relaciones causales o funcionales que, una vez conocidas (explicadas), nos permiten predecirlo y controlarlo.

---

<sup>27</sup> Una teoría es un conglomerado de hipótesis, categorías, conceptos que sirven para ver, para observar y para comprender o incluso modificar y cambiar el mundo (Melich, 1996:18)

<sup>28</sup> Un modelo representa al fenómeno a explicar pero no lo contiene ni reemplaza (el modelo no es el objeto) y se construye a partir de una teoría o marco conceptual de referencia que indica cómo elaborarlo y determina qué aspectos del fenómeno pasan al modelo y cuales no para que sea posible operar con él (Blaz, Ortiz y Barrón, 1994)

La perspectiva técnica está motivada por la búsqueda de conocimiento instrumental, que es el que se enfoca en la optimización de los medios de la organización para conseguir sus fines.

- La **perspectiva cultural** es aquella que inspira la orientación general que guía a las ciencias interpretativas, es decir, aquellas que persiguen comprender lo social y humano, mediante la interpretación de sus manifestaciones; lo que significa que: las organizaciones escolares se conciben como artefactos simbólicos que, aunque se manifiestan externamente, se construyen desde la experiencia subjetiva y responden a ciertos motivos o razones (causalidad intencional, para qué). Esta perspectiva constituye un todo que no puede ser fragmentado o descompuesto si no es a expensas de su plena comprensión (hechos y acciones no pueden desligarse de valores e intenciones).

En la perspectiva cultural, el comportamiento o funcionamiento de los centros educativos es en cierta medida impredecible e inestable (por su carácter dinámico) y está condicionado por sus contextos o circunstancias particulares, aunque responde a ciertas regularidades o patrones.

Las teorías cuya raíz es eminentemente cultural ayudan a mejorar las prácticas, ya que actúan sobre el entendimiento de los sujetos que las protagonizan, en la medida en que el conocimiento teórico aumenta y enriquece la comprensión de cómo es y se comporta una organización escolar, la teoría cultural puede perfeccionar y afinar la interpretación que sus miembros hacen de la misma y expandir, así, sus posibilidades de acción.

- La **perspectiva política** tiene sus bases en la orientación general que guía a las ciencias reflexivas y críticas, es aquella que pretende descubrir y

examinar críticamente la relación que existe entre valores y acción, lo que significa que las organizaciones escolares se conciben como construcciones orientadas ideológicamente, mediatizadas por determinantes históricos, económicos y políticos que responden a intereses o metas particulares. La configuración, tanto del comportamiento, como de su funcionamiento, no es transparente, ya que es deliberadamente creada y controlada por individuos o grupos con un poder que ejercen en beneficio propio y en ocasiones, a expensas del dominio sobre otros.

Desde la perspectiva política, la teoría y la práctica se determinan mutuamente en sentido dinámico y dialéctico, ya que la teoría sirve para legitimar la práctica en el sentido de que opta por valores concretos y los motiva, es decir; el conocimiento ideológico sirve de base para desvelar los motivos ocultos de los fenómenos organizativos y valorarlos a la luz de circunstancias contextuales tanto generales como específicas.

## **II.7. Dimensiones del Centro Escolar**

Como se menciono anteriormente, existen tantas teorías relacionadas con la organización de centros educativos, como autores; para efecto de este trabajo tomaremos los planteamientos hechos por María Teresa González González en el texto “Organización y Gestión de Centros Escolares, Dimensiones y Procesos”.

La Profa. Ma Teresa, rescata el currículo educativo como eje central de los aspectos que conforman la organización escolar y cita a Beltrán y San Martín “El texto curricular exige un contexto específico diferente al de la producción de los conocimientos y a los de su posible reproducción. Este contexto específico será precisamente la institución escolar. De ese modo, el currículo aparece como el verdadero núcleo de las organizaciones escolares”<sup>29</sup>

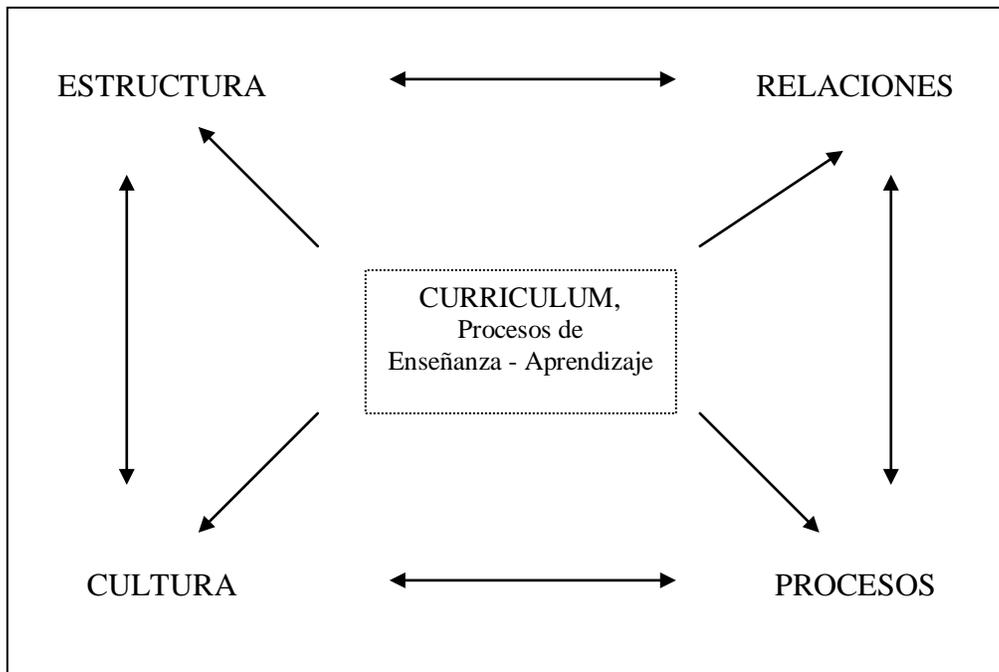
---

<sup>29</sup> Beltrán F. et al., **Diseñar la coherencia escolar**.p. 65

Del currículo se desprende el aprendizaje de los alumnos y las actividades docentes, de éstas, se desprenden todo un contexto, el cual está configurado por múltiples dimensiones y elementos, todos ellos parte de la organización escolar.

Partiendo de la premisa de que en cualquier centro educativo existe un estructura organizativa formal (estructura) conformada por personas, entre las cuales se desarrollan determinadas relaciones (relacional), las cuales se espera mantengan y cultiven ciertos valores y creencias (cultura), mediante el desarrollo de determinados proceso y estrategias de actuación (procesual).

### Dimensiones constitutivas de la organización escolar



González, M.T. y Nieto, J.M. (2007). Organización y Gestión de los Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Madrid. Pearson. p. 26

### **II.7.1. Dimensión Estructural**

Hace referencia a como está organizado el centro escolar, es decir, la forma en que se articulan formalmente los elementos de una organización.

La representación gráfica de una estructura se simboliza a través de organigramas, en donde se puede apreciar como está dividido el trabajo de la organización en los diferentes ámbitos que lo conforman, cuales son los mecanismos formales establecidos para la toma de decisiones y como se mantiene una conexión o articulación entre sus distintas unidades organizativas.

La estructura define las relaciones y el uso que se da a las personas en las organizaciones.

En 1997, Santos Guerra señaló “la escuela es una organización formal, ya que todo su entramado institucional tienen un “andamiaje de roles” que corresponde a su estructura. Este entramado le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo y le hace desempeñar unas funciones independientemente de las características personales de sus integrantes”

Al analizar la estructura de un centro educativo debemos poner atención en los elementos formalmente establecidos como son:

- los papeles o roles: puestos desempeñados por personas que tienen funciones y responsabilidades específicas. p. ejemplo: directora, profesor, entre otros.
- Las unidades organizativas: las agrupaciones de personas con funciones y responsabilidades. p. ejemplo: departamentos, áreas, equipos, entre otros.
- Los mecanismos formales para la toma de decisiones, para el manejo de la información y la comunicación entre individuos y unidades.
- La estructura de tareas académicas: como son horarios, formación de grupos, entre otras.

- La estructura física e infraestructura del centro: se refiere al inmueble, materiales, mobiliario, entre otros.

La dimensión estructural no es una dimensión que por sí misma pueda explicar un centro escolar, te da una idea de cómo funciona, sin embargo no es suficiente para llegar a conocerlo.

## **II.7.2. Dimensión relacional**

Los centros escolares están formados por personas que se relacionan y construyen patrones de comportamiento entre ellas. Las personas son individuos únicos e irrepetibles que tienen ideas, concepciones e intereses en la mayoría de los casos diferente unas de otras; en un ámbito laboral, las personas reflejan esa unicidad mediante una particular manera de hacer las cosas, de resolver los problemas y de actuar ante determinadas situaciones.

Los miembros de una organización mantienen las relaciones formales, que son las que se dan por el fin mismo de la actividad y estructura del centro. En cualquier organización se genera otro tipo de relación que escapa a la formal y se conoce como informal<sup>30</sup>, ésta se da al margen de la estructura y es más espontánea y personal.

Como señala Beltrán y San Martín, “De la mera copresencia de diferentes actores surge otro tipo de relaciones que exceden siempre a las reguladas y previstas por las normas de funcionamiento”.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Organización informal: Red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación de los individuos entre sí. Las organizaciones informales han sido y son, temas importantes de estudio en cuanto a organización, ya que pueden generar problemas significativos en las mismas, sin embargo, también es cierto que pueden ser muy benéficas; La tarea de la dirección es identificar los diversos niveles de actitudes y conductas, considerar los posibles efectos e integrar en la medida de lo posible, los intereses derivados de la organización informal con los de la organización formal. (Newstrom y Davis, 1997: 367)

<sup>31</sup> Beltrán F. et al., **Diseñar la coherencia escolar**.p. 68

Es muy complicado tratar de acotar, diferenciar ó separar un tipo de relación de la otra, especialmente en un centro educativo donde la premisa básica, al margen del fin que es el proceso enseñanza – aprendizaje, es la persona.

Los patrones relacionales que se desarrollan en la organización, que en última instancia se manifiestan en un determinado clima relacional en el centro educativo, van a afectar las dinámicas de trabajo entre los miembros del centro, así como a su grado de satisfacción, su nivel de cohesión, de participación, de conflictos, entre otros.

Si bien se mencionó anteriormente que en una dimensión estructural, prácticamente los centros escolares eran similares, es en ésta dimensión que se marca la gran diferencia. Las relaciones formales e informales que se den en un centro educativo, determinaran en gran medida el cómo sea y funcione éste.

### **II.7.3. Dimensión de Procesos**

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, la palabra proceso tiene su origen en el término latino “processus” y lo define como la acción de ir hacia delante y el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Como en toda organización, los centros educativos, presentan diversos procesos y actuaciones, si bien, la implementación o desarrollo de la currícula educativa y el proceso de enseñanza aprendizaje, son el eje de estos procesos y de ésta actuación no son los únicos que se dan en un centro educativo, la importancia de que éstos procesos sean coordinados, no improvisados, continuos y coherentes, hará que el centro funcione adecuadamente y se cumplan los objetivos.

Algunos procesos que se dan en los centros educativos son la elaboración de planes de actuación, el desarrollo en la práctica de estos planes, la evaluación de las actividades, la dirección, entre otros.

La implementación y desarrollo de estos procesos varían de un centro educativo a otro, ya sea por los fines que persiguen o por las relaciones que en él se dan, ya que después de todo estos procesos son definidos y llevados a cabo por personas.

Los procesos que se llevan a cabo en un centro educativo no pueden ser pensados al margen de las otras dimensiones organizativas pero, al tiempo, el cómo y el por qué se encaren tales procesos y los contenidos sobre los que se articulen incidirán, de uno u otro modo, en aquellas.<sup>32</sup>

#### **II.7.4. Dimensión de Cultura (valores, supuestos y creencias)**

Esta dimensión es menos visible y más implícita, detrás de las dinámicas organizativas o subyaciendo a ellas hay valores, concepciones, supuestos y creencias personales, que las apuntalan y les dan significado. Las circunstancias personales, las experiencias de vida y de trabajo, la educación, el entorno en que se ha desarrollado una persona hace que el significado que se atribuye a lo que ocurre en el centro y cómo funciona éste marque una diferencia en como funcionará el centro al margen de sus procesos.

De acuerdo con el psicólogo Kart Lewin, el comportamiento de los empleados (C) está en función de la interacción entre las características personales (P) y el entorno (E) que rodea a la persona, ó  $C=f(P,E)$ .<sup>33</sup>

La cultura organizacional representa un elemento clave del entorno de trabajo en que los empleados desempeñan sus labores, la idea de cultura organizacional es

---

<sup>32</sup> González, M. **Organización y Gestión de Centros Escolares**. p. 29

<sup>33</sup> Davis, K. et al., **Comportamiento Humano en el trabajo**. p. 111

un tanto intangible, por que no podemos verla ni tocarla, pero está presente y es muy penetrante.

K. Davis y J. Newstrom definen la cultura organizacional como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.<sup>34</sup>

Aunque es una dimensión que por lo general no esta formalizada, ni es explícita, no todos los valores o principios sobre los que se funciona son implícitos. Algunos están plasmados en los documentos organizativos en los que se formulan aquellos por los que se orienta el centro y los grandes propósitos formalmente establecidos para el mismo.

En una organización escolar, en la que se lleva acabo una tarea, la educativa, saturada de componentes valorativos y normativos, el funcionamiento cotidiano no es sino un reflejo de la dimensión cultural, pues afecta al propósito y filosofía de la organización, esté o no escrito y, por tanto, al modo de trabajar y relacionarse en ella.<sup>35</sup>

Miguel Ángel Santos comenta: Cada escuela crea en el tiempo una cultura propia, constituida por creencias implícitas, representaciones y expectativas, tradiciones, rituales y simbologías (Bolman y Deal, 1984). Sin embargo, la cultura escolar implícita no aparece como un todo compacto y homogéneo: individuos y/o grupos particulares disponen de subculturas, asentadas en perspectivas, orientaciones e intereses diferentes.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Idem, p. 113

<sup>35</sup> González, M. **Organización y Gestión de Centros Escolares**. p. 30

<sup>36</sup> Santos, M. **Hacer visible lo cotidiano**. P. 26

### **II.7.5. Dimensión de Entorno**

Los centros escolares son organizaciones en constante interacción con el entorno, no sólo son complejos sociales, organizativa y educativamente hablando, sino que forman parte de una red mucho más compleja de relaciones sociales, económicas, culturales de un momento histórico dado y lugar.

Todas las organizaciones operan en un entorno interno (inmediato) y externo (mediato), no están solas. Forman parte de un sistema mayor con muchos otros elementos, el entorno tiene un efecto en las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo.

Hay aspectos del entorno que influyen en el centro educativo de un modo relativamente directo (interno, inmediato) como son los individuos y organizaciones con las que se relacionan directamente, la administración y burocracia administrativa, las organizaciones de apoyo, los centros de profesores, por mencionar algunos. Y otros que influyen de modo indirecto (externo, mediato), pero no por ello menos importante como lo son las fuerzas económicas, políticas, sociales y culturales.

El caudal de relaciones y valores que articula las relaciones entre escuela, individuo y la sociedad ha de ser tenido en cuenta para comprender lo que sucede en el ámbito institucional educativo.<sup>37</sup>

### **II.8. Características del centro escolar**

Así como anteriormente se mencionaron las características que ubicaban al centro educativo como una organización, existen también características y rasgos que los diferencian del resto de las organizaciones, los cuales explicaré a continuación.

---

<sup>37</sup> Idem, p. 32

### **II.8.1. En relación a las metas escolares**

Una de las características principales de una organización es que ésta debe estar orientada por unos fines, propósitos o metas cuyo logro les confiere sentido.

Las metas planteadas por las organizaciones escolares frecuentemente se formulan en términos y ambiguos, lo cual deriva en muchas interpretaciones. Con frecuencia por parte de los diversos agentes y personas involucrados en la actividad educativa o afectados por ésta.

Si bien se puede creer que los miembros de un centro educativo no solo entienden las metas, sino que también están de acuerdo con estas, el carácter ambiguo de las mismas tiende a mantener consensos aparentes y a evitar conflictos que podrían producirse si se entrara en dinámicas de corrección, clarificación y discusión.

Educar integralmente al individuo, atender a la diversidad social, cultural y educativa de los alumnos, colaborar con la sociedad, son metas imprecisas y confusas.

Las metas de un centro educativo son variadas y múltiples, no solo cuantitativamente, sino también cualitativamente, por lo que se hace difícil clarificar, consensuar y acotarlas. Santos Guerra señala que la escuela es una organización contradictoria.<sup>38</sup>

Tratándose de personas, se hace difícil pre-especificar metas de tal modo que aporten una guía precisa y clara que oriente linealmente las decisiones y actuaciones en la organización, por lo tanto no se puede prever con total precisión y siempre queda un recoveco para la impredecibilidad.

---

<sup>38</sup> Santos, M. **El contexto organizativo de la orientación escolar**. p. 43

Un centro educativo requiere de dinámicas de trabajo orientadas a la discusión, el análisis, la reflexión, la clarificación por parte de los miembros que la integran, para que los mismos puedan entender el por qué de las mismas y la ambigüedad que de ellas derive sea menor.

### **II.8.2. En relación con la tecnología de la organización**

El término Tecnología se utiliza para referirnos a los procesos emprendidos sistemáticamente por una organización para llevar a cabo su función.

En una organización escolar, dada su complejidad, no existe un modo único, ni óptimo de hacer las cosas. Esto, aunado a la ambigüedad de metas, hace que en las organizaciones educativas no se puedan plantear fórmulas y recetas para hacer las cosas.

El carácter de unicidad e irrepetibilidad de los actores de los procesos enseñanza aprendizaje (alumnos, profesores) obliga a los centros educativos a mantenerse activos, a adaptarse, sin que esto deje espacio para la certeza.

March y Olsen señalan que en los centros educativos se funciona a partir de lo que se va aprendiendo por la experiencia cotidiana, lo que parece más oportuno a una situación dada, a través de dinámicas de ensayo – error.<sup>39</sup>

Las organizaciones educativas son centros en donde no se tiene un carácter técnico y preciso y los procedimientos y reglas de actuación no funcionan con consistencia y predictibilidad.

### **II.8.3. Con respecto a las relaciones**

Las organizaciones educativas están conformadas por personas que interactúan entre sí, la diversidad de personalidades que conforman un centro educativo

---

<sup>39</sup> González, M. **Organización y Gestión de Centros Escolares**. p. 35

hacen que éstas relaciones y las contribuciones de las personas sean por ende diversas.

El grado e intensidad de participación, el involucramiento, el compromiso, el grado de responsabilidad, son sólo algunas de las diferencias que se dan en los centros educativos. Además existe la movilidad de los actores del proceso educativo.

Conviene destacar también, que en los centros escolares, y en lo que respecta a las relaciones profesionales entre docentes, se tiende al celularismo, entendiendo por tal que cada profesor lleva la actividad educativa de forma aislada.

#### **II.8.4. Con respecto a su naturaleza sistémica: la débil articulación**

Una manera de entender el funcionamiento de los centros educativos es como un sistema<sup>40</sup>, un centro educativo como sistema, posee dos rasgos característicos: por un lado los elementos que la integran interactúan y son interdependientes entre si; por otro, la organización es una globalidad, con atributos propios, que trasciende la suma de las partes que la componen.

Wick, Meyer y Rowan han señalado que los centros educativos son sistemas débilmente articulados.<sup>41</sup>

Si bien existe interdependencia, ésta no es muy fuerte o es estrecha, lo que significa que cada uno mantiene una cierta autonomía y entidad propia. Ma. Teresa González ejemplifica esta condición.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Concebir a una organización como un sistema implica la existencia de muchas variables en la organización y la influencia de cada una de ellas en todas las demás por intermedio de una relación compleja. El enfoque de sistemas obliga a adoptar una visión holística., la cual interpreta las relaciones personas-organización en términos de personas integrales, grupo integral, organización integral y sistema social integral. Adopta una amplia visión de los individuos en las organizaciones en un esfuerzo por comprender todos los factores posibles.

<sup>41</sup> González, M. **Organización y Gestión de Centros Escolares**. p. 37

<sup>42</sup> idem, p. 39

- Que existan deficiencias a un nivel (por ejemplo: un jefe de estudios que no realiza adecuadamente sus funciones de coordinación pedagógica), sin que ello suponga un colapso o paralización de la organización.
- Que una parte de la organización tome ciertas medidas para resolver algún problema que le viene de fuera (por ejemplo: padres que presionan o critican determinadas actuaciones en un curso o grupo de alumnos) sin que por ello haya que movilizar a toda la organización.
- Que profesores pertenecientes al mismo centro, ciclo, curso, trabajen independientemente unos de otros.
- Que ciertas decisiones que se toman en un nivel (por ejemplo: en un consejo escolar) no se tengan en cuenta o se desvirtúen en otros niveles.

La débil articulación que existe en los centros educativos se puede explicar mediante dos razones:

- No existe en los centros educativos tecnología capaz de conectar a toda la organización.
- Las posiciones de autoridad son débiles, de modo que es complejo mantener ligado y coordinado el centro escolar.

La tecnología y la autoridad, son dos de los mecanismos típicos de conexión y coordinación, en los centros educativos estas no se presentan tan acotadas como en otros tipos de organización.

Para tratar de entender lo que en cuanto a la tecnología significa podemos citar a Elmore, quien postula “el núcleo técnico de la educación, las decisiones detalladas sobre qué enseñar en un tiempo dado, cómo enseñarlo, qué aprendizajes esperar de los alumnos, cómo agruparlos en las aulas para enseñarles, qué se les debería exigir para que demuestren sus conocimientos y, sobre todo, cómo debería

evaluarse su aprendizaje, reside en las aulas individuales, no en la organización que las envuelve”.<sup>43</sup>

En cuanto al manejo de la autoridad en un centro educativo, su debilidad se entiende desde la complejidad de las tareas a realizar y la ambigüedad de las metas, la diversidad de personas que lo conforman y la cierta autonomía de los profesores.

La complejidad de la coordinación entre elementos y partes de la organización, conlleva a una débil articulación, situación compleja y problemática, que no se resuelve únicamente con el establecimiento de planes, metas y políticas.

---

<sup>43</sup> Elmore. M.(2000).**Building a new structure for school leadership**.[www.shankerinstitute.org/education.html](http://www.shankerinstitute.org/education.html), enero 2011.

## **CAPÍTULO III**

# **REORGANIZACIÓN ESCOLAR DEL CENTRO EDUCATIVO EINSTEIN – ASBAJE**

### **III.1. Planteamiento del Problema**

Como se menciona en el primer capítulo, el crecimiento sorpresivo que estas instituciones experimentaron, aunado a la práctica informal de una organización familiar derivaron en una serie de problemas que ponían en riesgo el prestigio y los resultados hasta entonces logrados.

Por muchos años, en estas instituciones, la directora general se encargó de transmitir de manera personal la ideología de estas instituciones, lo que les había dado origen, el sistema de trabajo y lo que se esperaba de ellas; era una manera efectiva, ya que no existía mejor forma de aprender, que la que se obtenía de la fuente. Sin embargo, a medida que las instituciones crecieron, ésto se fue haciendo casi imposible, se crearon mandos medios como responsables de cada área y nivel, el día a día absorbía por completo a la dirección y el puente entre ésta y los profesores se fue haciendo muy grande. Al integrarse el Sr. Rossier, la dirección general recibe un gran apoyo, sin embargo, las diferencias de personalidad y criterio deriva en confusión entre los colaboradores y el sistema de trabajo a seguir. La continuidad en el crecimiento y los problemas cotidianos absorbían una buena parte de la energía de ambos directores. Los sistemas de trabajo y filosofía institucional se fueron perdiendo entre los involucrados, lo cual generaba aún más conflictos.

Mi integración a éstas instituciones responde a la inquietud de los entonces dos directivos, de comenzar a dar un giro formal a las organizaciones, que asegurará la continuidad de los sistemas de trabajo, la calidad y a la vez evitará que se perdiera el toque humano con el que éstas instituciones habían trabajado.

El primer acercamiento a estas instituciones se realizó por medio de entrevistas dirigidas, las cuales tenían como objetivo principal conocer las funciones particulares y generales de cada uno de los puestos, la temporalidad de las mismas, las relaciones internas y externas que mantenían éstos puestos y las impresiones personales de quienes los cubrían.

Este trabajo se complemento con la intervención de un externo que realizó a su vez entrevistas a coordinadores, profesores, alumnos y padres de familia, la finalidad de su trabajo, era el conocer las debilidades y fortalezas de cada área y determinar el ambiente de trabajo y el clima laboral que prevalecía en ese momento.

De la integración de los resultados de ambos trabajos de investigación se pudieron detectar diversas áreas de oportunidad, las cuales menciono y detallo a continuación.

**Administración financiera informal:** las escuelas estaban administradas bajo una sola sociedad civil, los ingresos, egresos y proyectos de inversión se manejaban desde una sola cuenta, el área de caja operaba con un sistema de trabajo manual, los pagos de nómina se realizaban en efectivo, se tenía la visión general de rentabilidad en cada uno de los niveles, de los cuales solo la primaria había rebasado su punto de equilibrio, por lo que las inversiones solo se centraban en este nivel. Los pagos de salario se hacían en efectivo.

Existían algunas deficiencias en el manejo contable, ya que la información no se tenía completa y en tiempo, los egresos sin comprobantes fiscales eran muchos y no existía una administración eficiente de los mismos.

**Diferencias significativas en las funciones de puestos:** desde los puestos de coordinación de nivel o áreas hasta los puestos de limpieza, se reflejaban los estragos que causa un crecimiento vertiginoso y no previsto.

En el caso de las coordinaciones se reflejaba una desorganización en cuanto a sus funciones y grados de responsabilidad, los alcances de su puesto y el desconocimiento en general de las prioridades institucionales. En términos generales se puede decir que tenían la noción de qué debían de hacer, sin embargo en la práctica esto se daba de acuerdo a la percepción individual de cada uno de los integrantes, por ejemplo: las programaciones de los profesores se realizaban una vez a la semana o cada dos semanas, dependiendo del coordinador, éste revisaba y retroalimentaba a su consideración y en los momentos que consideraba oportuno. Las prioridades se marcaban de acuerdo a las necesidades inmediatas y sobre la marcha.

En cuanto a los docentes, era todavía más evidente esta desorganización, como en cascada se reflejaba el descontrol que existía en las coordinaciones de cada una de las áreas ó niveles. De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas y a modo de ejemplo: la manera en la que elaboraban sus programaciones, en todas las áreas o niveles se detectó que no existía uniformidad, no solo en cuanto al formato, los contenidos que se trabajaban en el mismo eran manejados con diferentes terminologías, sin un orden específico y sin tiempos definidos.

Esta misma desorganización se reflejaba en los demás puestos, administrativos e intendentes.

Las direcciones existentes no escaparon a esta problemática, no se tenían del todo definidos los ámbitos de acción y funciones de cada uno de los directores, aunque existía el acuerdo en cuanto a los roles y funciones que cada uno debía de asumir y seguir en muchos aspectos, el que no existiera un sistema de trabajo operativo les representaba conflictos al momento de tomar decisiones. Aunado a

esto, las diferencias de personalidad en los directivos, reflejadas en líneas de acción, funciones, toma de decisiones, en la mayoría de los casos creaban confusión entre los colaboradores de todos los niveles.

**Desinformación y mala comunicación:** uno de los problemas principales y tal vez la raíz de muchos de los mismos, se debían a la desinformación que existía y a la mala comunicación que se daba; la gran mayoría de las situaciones quedaban solo en palabras, lo que en la mayoría de las ocasiones resultaba en olvidos ó malos entendidos.

Los seguimientos eran difíciles de manejar y en muchas ocasiones se dejaban de lado por dar prioridad a situaciones emergentes.

Por ejemplo: uno de los reclamos principales por parte de la dirección era que no se les informaba oportunamente de los problemas en cada área ó nivel, por su parte los coordinadores alegaban que gran parte de los conflictos entre sus área ó niveles se debía a la información de último momento, alegato que se presentaba con mayor frecuencia entre los profesores.

**Disciplina:** una queja general que se dió en los diferentes niveles por parte de los profesores fue el relajamiento que estaba prevaleciendo en la disciplina de los alumnos de estas instituciones, los directivos referenciaban a las coordinaciones, las coordinaciones al los profesores y los profesores a los alumnos. Al no existir claridad en las pautas de acción que se debían seguir en cuanto a los problemas de conducta que presentaban los estudiantes y el mal entendido que existía en cuanto a la filosofía humanista que debía prevalecer. Se perdía el sentido de autoridad que debían manejar los profesores.

**Ambiente de trabajo:** las situaciones anteriormente expuestas estaban generando confusión entre los colaboradores, al no existir líneas claras y precisas de acción, se detectó entre la mayoría un sentimiento de temor sobre cual sería la manera correcta de actuar.

La diferencia en los criterios que manejaban las coordinaciones comenzaba a generar un sentimiento de injusticia entre los profesores, ya que a algunos se les exigían cosas que a otros no, etc.

Por su parte, en las coordinaciones se comenzaba a sentir un sentimiento de confusión derivado de su aproximación con las direcciones existentes, no se tenía claro quien le reportaba a quien o que se le reportaba a quien.

A consecuencia de la demanda que se generaba en el nivel de primaria y la atención que los directivos tenían que dedicarle, se comenzó a sentir en los niveles de preescolar y secundaria, un abandono y resentimiento.

Todos estos sentimientos comenzaron a afectar el ambiente de trabajo y por ende la cultura laboral de estas instituciones.

### **III.2. Reorganización Financiera**

De las problemáticas antes mencionadas se realizó un plan de necesidades que le permitiera a la institución continuar creciendo y a la vez dando solución a algunos de las problemáticas antes planteadas. Se inicio con el área financiera, ya que siendo una empresa, el manejo adecuado y optimizado de los ingresos es primordial para el resto de la operación.

Del plan de necesidades se derivaron algunos trabajos en ésta área como son:

- División constitutiva de las entidades.
- Elaboración de presupuestos por área.
- Sistema computarizado para el manejo de ingresos.
- Sistematización de los pagos de nómina mediante tarjeta bancaria.
- Manual de operaciones para el manejo de egresos.
- Entre otros...

### **III.3. Manual de Operaciones**

Siendo una de las principales preocupaciones el no perder la calidad educativa que se ofrecía y los resultados académicos, se dió prioridad a la sistematización de los procedimientos en el trabajo docente de todos los niveles. Que es en primera instancia, la finalidad de este trabajo. Proporcionar a las escuelas “Einstein – Asbaje” soluciones efectivas y eficientes que ayuden a resolver los conflictos mencionados anteriormente, dándole a estas escuelas un carácter de organización formal que no restrinja, ni coarte ninguno de sus propósitos en cuanto al trato humano y personalizado en el ámbito académico y administrativo, que mantenga y promueva la innovación y el desarrollo profesional, y que a la vez que proporcione a todos los involucrados esclarecimiento en cuanto a procesos, tareas, coordinación y planificación de las actividades más significativas.

Una vez analizadas estas entidades educativas (Capítulo I) y tomando como base un modelo de estudio en donde la organización educativas se centra en el currículo como punto de partida, que considera el PEP Programa de Educación Preescolar 2004 (PEP), la Reforma Integral de la Educación Básica 2009 (RIEB) y la Reforma de Educación Secundaria 2006 (RES) se propone la elaboración de un manual operativo <sup>44</sup> como pieza clave en donde se concentren los diferentes lineamientos, normas, procedimientos y estrategias con los que ésta institución en sus diferentes niveles debe operar para el logro de los resultados.

El contenido de este manual concentra, desarrolla y especifica, los trabajos previos realizados para el conocimiento y análisis de estas instituciones, es un primer intento de concretar y formalizar las actividades, se pretende sea una

---

<sup>44</sup> El manual de operaciones ó procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

herramienta importante de comunicación en los diferentes niveles y de claridad en las acciones y tomas de decisiones.

El manual en una primera edición debe de estar dividido en cuatro ámbitos

1. **Técnicos – Pedagógicos**
2. **Administrativos**
3. **Operativos**
4. **Recursos humanos**

### **III.3.1. TÉCNICOS – PEDAGÓGICOS**

En este apartado se concentrarán todos aquellos procedimientos técnicos – pedagógicos relacionados con la impartición de clases, la forma de evaluar a los estudiantes y los lineamientos a seguir en el manejo de información relacionada a aspectos académicos.

#### **III.3.1.1. Elaboración de Avances Programáticos**

**Objetivo general:** Planear didácticamente los momentos y elementos que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje, con el fin de organizar en un tiempo determinado algún(os) contenido(s) para la adquisición de habilidades básicas, tanto cognoscitivas, afectivas y psicomotrices.

La **PLANEACIÓN DIDÁCTICA** es prever una clase, para alcanzar un aprendizaje significativo, el cual ayudará al docente para que sus alumnos alcancen con eficiencia el objetivo propuesto.

La definición adoptada para estas instituciones en términos de Planeación didáctica es la siguiente:

“Organizar a través de métodos y técnicas los conocimientos, habilidades y hábitos que queremos transmitir de una generación a otra, buscando que sean aprehendidos y puestos en práctica”<sup>45</sup>.

El momento didáctico se refleja en el avance programático “Einstein - Asbaje”.

## **Integración del Avance**

En el avance deberá especificarse:

### **a. EL OBJETIVO: ¿Para qué se va a enseñar... contenido, habilidad ó actitud?**

Éste describirá los conocimientos, habilidades y actitudes que el alumno debe lograr mediante el proceso enseñanza-aprendizaje. Los objetivos deben ser:

- ✓ Concretos y bien definidos (Quién efectuará la conducta solicitada y qué acción o comportamiento debe realizar, por lo que se utiliza un verbo activo que no de lugar a diversos significados, por ejemplo: identificar, clasificar, enlistar, etc.
- ✓ De alcance inmediato, deben desarrollarse dentro del tiempo limitado para la clase.
- ✓ Vinculados con los conocimientos que los alumnos deben adquirir, las habilidades que deben de desarrollar y las actitudes que se deben generar y marcarse según corresponda:

Área cognitiva – tinta azul

Área actitudinal – tinta verde

Área habilidad – tinta roja

---

<sup>45</sup> Hernández, P. **Diseñar y Enseñar. Teoría y Técnica de la Programación y del Proyecto Docente.** p. 92

El enunciado debe ir precedido de una letra mayúscula que corresponda al área de conocimiento, según la siguiente tabla:

<b>E</b> - español	<b>ENS</b> - Exploración de la Naturaleza y la Sociedad
<b>M</b> - matemáticas	<b>FOCE</b> - Formación Cívica y Ética
<b>G</b> - geografía	<b>EV</b> - La entidad donde vivo
<b>H</b> – historia	<b>EF</b> - Educación Física
<b>L</b> – Listening	<b>EA</b> - Educación Artística
<b>S</b> – Speaking	<b>W</b> – Writing
<b>R</b> –Reading	<b>I</b> - Informática

En el objetivo el enunciado debe iniciar con la frase: “**El alumnado**” ó “**Los alumnos**”.

Cuando se inicia un nuevo Objetivo General la forma y orden del enunciado debe escribirse así: Primero y con letra mayúscula título del **Objetivo General**, después una diagonal seguida del **Objetivo particular**, una diagonal y por último el **Objetivo específico** mismo que corresponde al **Objetivo Educativo**. Posteriormente se pueden omitir Objetivo General y Particular, anotando solamente el Objetivo Específico. P/ ejemp:

E – EL CUENTO / Identificar la secuencia del contenido de un cuento / Los alumnos reconocerán la estructura de un cuento (principio, desarrollo y final).

De acuerdo con el programa interno de valores, dentro de esta columna también se debe especificar el objetivo específico y educativo de **el valor ó valores** que se van a trabajar con el grupo.

**b. EL TIEMPO DIDÁCTICO: ¿Cuándo y en cuánto tiempo lo vamos a enseñar?**

Es la duración aproximada de cada actividad.

Al planear se debe considerar tiempo global (tiempo efectivo del día para trabajo) y tiempo parcial (tiempo que se va a dedicar a la asignatura).

**c. CONTENIDO EDUCATIVO: ¿Qué se va a enseñar?**

Es el tema o temas que se derivan del objetivo educativo.

Debe presentarse en una organización lógica, cronológica o metodológica, ya que esto permitirá presentarle a nuestros alumnos la información de una forma que vaya de lo simple a lo complejo, de lo que es antecedente a su respectivo consecuente, de la causa al efecto, etc., lo cual redundará en un mejor aprovechamiento.

**d. ESTRATEGIAS: ¿Cómo se va a enseñar?**

Son las actividades, dinámicas, técnicas o procedimientos que implementará el profesor con sus alumnos para lograr experiencias de aprendizaje, llevando éstas una metodología, deber ir debidamente secuenciadas, considerando cuáles han de ser de manera individual y cuáles de forma grupal, fijando la duración de éstas. Son unidades estructurales básicas de programación y acción dentro de la clase.

Las actividades deben estar claramente diferenciadas y equilibradas, de tal manera que el profesor tenga previsto cuando exponer, retroalimentar, organizar y supervisar, y en qué momento el grupo asume el papel protagónico en el aprendizaje y el profesor únicamente coordina las actividades y retroalimenta a los alumnos (ya sea individualmente o por equipo).

Dentro de esta columna se debe especificar también la estrategia que se utilizará para trabajar el valor o los valores del mes. Cuando exista continuidad en la actividad, únicamente se especificará el valor y la fecha inicial en donde se detalla la estrategia, p/ ejemp. Humildad - continuación 24 de marzo.

**e. RECURSOS DIDÁCTICOS. ¿Con qué se va a enseñar?**

Todos los recursos que se utilizan como apoyo para cada actividad.

Los Recursos Didácticos son los medios auxiliares de utilización en clase que servirán para efficientizar el desarrollo de una clase, es un mediador externo y tangible, donde se apoyan las actividades didácticas y los contenidos, servirá para un mejor aprovechamiento de los alumnos, ya que su finalidad es la de motivar, ayudar a comprender, facilitar la percepción, fijación del contenido y aproximar a la realidad.

**f. TAREA:** Son las actividades que reforzarán el aprendizaje en casa.

Deben ser diseñadas para ser trabajadas en periodos de no más de una hora y media (español (incluye matemáticas, ciencias) e inglés 45 min. cada una), preferentemente sin ayuda de un adulto.

Las tareas forman parte de la evaluación continua (primaria) ó formativa (secundaria).

**g. EVALUACIÓN:** Es la medición cuantitativa o cualitativa que le permitirá al profesor saber si hubo aprendizaje en el alumno. En ésta columna se debe especificar que ejercicios, técnicas y proyectos se aplicarán para la evaluación.

**h. OBSERVACIONES:** En esta columna deben hacerse las anotaciones pertinentes con respecto a la planeación tanto del maestro como del coordinador con respecto a la elaboración y desarrollo de la misma. Otro tipos de anotaciones o comentarios como son incidentes ocurridos con alumnos, padres de familia, entre otros, se realizarán en otro registro destinado para ese fin (bitácora).

En el Avance se han incluido también dos formatos para registrar, El Diagnóstico inicial y la Auto-evaluación Docente.

- ✓ **El Diagnóstico inicial:** A partir de la evaluación inicial y actividades específicas de inicio de ciclo, el docente logra identificar y ubicar al grupo de alumnos con los que trabajará durante todo el ciclo escolar.

El diagnóstico inicial es información valiosa y sirve como punto de partida para la medición y alcance de los objetivos generales como titular de ese grado. Así mismo nos ayuda a detectar en tiempo, alumnos, cuyas características o nivel académico requieren de una atención y seguimiento especial. Es también de este diagnóstico, que se determina si el grupo o algún alumno requiere tutorías.

- ✓ **La Auto-evaluación:** Es un formato diseñado para la reflexión del docente y su labor diaria, ya que nos lleva a revisar los siete momentos didácticos y en caso de ser necesario a un replanteamiento de los mismos. Para que la auto-evaluación cumpla su objetivo debe registrarse diariamente.

En el caso de **PREESCOLAR Y EL PRIMER Y TERCER AÑO DE SECUNDARIA**, en las columnas de objetivo y contenido se deberá especificar la competencia central con mayúsculas, a mano derecha y entre paréntesis las siglas del campo formativo al que pertenece y posteriormente se especifica que es lo que se va a favorecer de ese campo formativo. P/ejmp.:

#### ADQUIERE GRADUALMENTE MAYOR AUTONOMÍA (DPS)

Los alumnos aceptan, asumen y compartirán responsabilidades.

Manejando la transversalidad<sup>46</sup>, la competencia central se debe vincular cuando menos con 3 campos formativos más, los cuales se desarrollaran de la misma forma, sólo que las demás competencias ya no deben ir en mayúsculas.

---

<sup>46</sup> Los términos globalización y transversalidad más que términos antagónicos son visiones diversas de una misma realidad pedagógica que entrañan metodologías diferentes. Lo importante es que el alumno logre su aprendizaje de forma global y que las estrategias mentales que va adquiriendo sean integradas, con el fin de que en el futuro adquiera la necesidad de ser creativo, interesado por la investigación y responsable de sus propios conocimientos.

En las columnas de estrategias, recursos y tareas, se deberá especificar la situación didáctica o educativa y/o recursos para el aprendizaje <sup>47</sup> a desarrollar.

#### **III.3.1.1.1. Políticas para Entregas y Manejos de Avances Programáticos**

- a. El avance debe realizarse en el formato designado por la institución.
- b. El avance debe elaborarse semanalmente y deberá contener todos los datos que ahí se piden.
- c. El Coordinador de área debe revisar cada uno de los aspectos desarrollados en este avance, la vinculación objetivo – estrategia, la secuencia que llevan los contenidos y cada una de las estrategias. Se revisará también la tarea que llevará el alumno a casa, el instrumento o herramienta de evaluación para ese contenido, así como la ortografía y redacción del profesor.
- d. Con el fin de mejorar esta planeación, el Coordinador hará las observaciones pertinentes por escrito en el mismo y será devuelto al profesor(a) con Vo. Bo. el lunes a primera hora (nombre y firma del Coordinador).
- e. La coordinación llevará un control de la revisión de los avances.
- f. Español e inglés deberán entregar a su coordinación los viernes a última hora (Pre-escolar y Primaria). Secundaria (Inglés y Español) entregará el día que toque su última clase de la semana.
- g. Para Pre-escolar y primaria (Español e Inglés), este avance debe permanecer en el salón de clase para que el profesor se sirva de él para impartir su clase, para secundaria (Todas las asignaturas incluyendo Inglés) permanecerá en su respectiva coordinación y se solicitará antes de iniciar cada clase.
- h. El avance debe entregarse a la coordinación correspondiente al finalizar el ciclo escolar (Inglés, Español y todas las asignaturas de Secundaria).

---

<sup>47</sup> Terminologías empleadas por los nuevos programas en los diferentes niveles en donde se integran los recursos, estrategias y momentos didácticos para promoción del aprendizaje situacional.

### **III.3.1.2. Desarrollo de una Clase Einstein – Asbaje**

**Objetivo General del desarrollo de Clases:** Proveer a los profesores de una secuencia sistematizada y estandarizada para el trabajo en grupo.

Es indispensable que el profesor prepare con anticipación y cuidadosamente su clase, tomando en cuenta el diseño y construcción del proceso de enseñanza - aprendizaje, por medio de los principios psicológicos y lógicos, así como la armonía y el desarrollo técnico de la instrumentación didáctica, es decir:

“Los cuatro momentos didácticos: el diagnóstico, la planeación, la realización o ejecución y la evaluación, además de los siete elementos didácticos: Educando-educador, objetivos educativos, contenidos educativos, metodología, recursos didácticos, tiempo didáctico y lugar”<sup>48</sup>

Para desarrollar una clase es necesario conocer de qué partes está integrado el formato de plan de clase que se utilizará para plasmar la organización didáctica y cuáles son los elementos básicos de los que partiremos para su elaboración. Ver Guía para elaboración del plan de clase. (Manual de operaciones. Ámbito I, III.3.1.1.1)

## **Desarrollo de una Clase**

### **a. Dinámica de relajamiento**

Al inicio de cada sesión se debe introducir una dinámica de relajamiento, esta Actividad tiene por objeto tranquilizar y enfrentar al alumno a experiencias nuevas dentro del aprendizaje<sup>49</sup>. por ejemplo:

El alumno se pone de pie y mueve la cabeza en forma circular, a continuación de derecha a izquierda y delante atrás en ocho tiempos cada ejercicio.

<sup>48</sup> Villalobos, M., **Didáctica Integrativa y El Proceso de Aprendizaje**. p. 71

<sup>49</sup> Ibarra, L., **Aprende mejor con Gimnasia Cerebral**. p. 12

La dinámica de relajamiento debe ayudar a los estudiantes a adquirir la disposición para el aprendizaje, por lo que puede variar entre ejercicios de relajación, respiración, entre otras.

### **b. Inducción al tema**

Esta se debe realizar por medio de alguna estrategia o actividad que interese al alumno en el contenido propuesto, debe ser atractiva y motivante ya que tiene la intención de inducir al alumno al tema y será la clave para guiar toda la sesión, por ejemplo:

El objetivo es la creación de cuentos, entonces se indica que inicien observando ilustraciones de un cuento (que el maestro utilizará para adentrar e interesar a los alumnos) se pide que lo relaten, una vez que se ha conseguido la atención y/o el interés de los alumnos se continua con el desarrollo.

### **c. Desarrollo del tema**

Consta de tres tiempos:

- **Introducción:** Esta etapa la realiza el profesor en forma expositiva o guiando al alumno a deducir el tema en cuestión, apoyándose en auxiliares didácticos a su elección.
- **Desarrollo:** Es el momento de instrumentar estrategias (actividades) que faciliten al alumno el aprendizaje significativo.
- **Cierre:** Es la parte en que el alumno deberá haber llegado a la construcción de su conocimiento y es aquí donde debemos aplicar alguna dinámica que refuerce el aprendizaje.

### **d. Dinámica de evaluación final**

Esta será a consideración del profesor y tendrá como objetivo medir cuantitativamente (valor numérico) y cualitativamente (empleo de criterio, alcance) según sea el caso, el logro de los objetivos.

La evaluación debe ser un proceso y debe realizarse en todo momento (Diagnóstica, formativa y final) ya que servirá de retroalimentación para hacer mejoras en el proceso.

Sin una buena evaluación difícilmente habrá un verdadero aprendizaje, puesto que el desarrollo de éste tiene que ser orientado a través de la propia evaluación. La mejora del sistema y de los procedimientos evaluativos, garantiza una mejor enseñanza

La evaluación propuesta debe tener principalmente cuatro funciones:

- a. De orientación o retroalimentación para el profesor y para el alumno acerca de lo que han trabajado.
- b. De motivación para ambas partes.
- c. De valoración de programas y procedimientos, ya que nos señalará el índice o nivel de eficacia obtenido o de invalidez de las estrategias.
- d. De calificación o referencia social, puesto que implica un valor numérico expresado a través de notas escolares, diplomas, reconocimientos y certifica si el alumno está capacitado en determinado aprendizaje.

### **III.3.1.2.1. Políticas para el Desarrollo de una Clase Einstein – Asbaje**

- a. Todas las clases deberán ser previamente preparadas.
- b. Las clases se inician una vez que el grupo está en orden, el salón limpio y ordenado.
- c. Cualquier modificación en la planeación para el desarrollo de una clase debe acompañarse de las respuestas dadas en la autoevaluación docente ó en la columna de observaciones.
- d. Las clases cuyo desarrollo deba llevarse a cabo en otro lugar que no sea el aula ó aquellas que requieran del uso de recursos electrónicos compartidos,

deberán ser reportadas a la coordinación correspondiente previo a la entrega del Avance, ya que de no contar con el espacio o permiso se deberá replantear la estrategia.

e. Dentro de una clase, únicamente se podrán utilizar incentivos (dulces, premios, entre otros) cuando estos sean justificados por la estrategia. Este tipo de estrategia solo puede utilizarse una vez al mes.

f. Un tema se debe retomar cuando:

- La dinámica de evaluación final nos arroja que el 50% del grupo no ha comprendido el tema.
- La tarea dejada para reforzar el tema no ha sido bien contestada por el 30% del grupo.
- Retomar a un grupo completo, parcial o a un alumno para volver a explicar un tema, sólo puede hacerse una vez, si alguno de estos tres casos requiere más sesiones, deberán ser consultadas con la coordinación correspondiente antes de llevarlas a cabo.

### **III.3.1.3. Evaluación**

**Objetivo General:** Medir cuantitativa y cualitativamente de la forma más justa el desempeño de un alumno, por medio de una evaluación diagnóstica, continua y un examen de periodo.

#### **III.3.1.3.1. Evaluación Diagnóstica**

Es la primera evaluación que realiza el maestro con el grupo que trabajará, esto con el fin de conocer el nivel de conocimientos que tiene el grupo, los estilos de aprendizaje, características de los alumnos y de la forma de trabajar del grupo, lo cual debe permitir una organización de objetivos y contenidos más acertada tomando en cuenta el nivel de los alumnos y del grupo en general y así poder iniciar el proceso enseñanza-aprendizaje con la implementación de las estrategias adecuadas para que los alumnos tengan aprendizajes significativos.

Previo a la realización de una evaluación diagnóstica, durante la **primera semana** de clases, el titular de grupo, tanto del área de inglés como de español, deben realizar dinámicas de integración grupal, las cuales ayudarán a realizar evaluación cualitativa tanto grupal como individual.

Durante esta primera semana, el titular de grupo deberá retomar a manera de repaso los contenidos más significativos del ciclo escolar pasado.

La **segunda semana** iniciado el ciclo escolar el profesor aplicará un examen escrito a su grupo elaborado por la coordinación correspondiente, del cual se desprenderá la evaluación cuantitativa. (de 1ero. de primaria a 3ero. de secundaria).

**Para el nivel de preescolar**, la evaluación más significativa se debe centrar en la observación de la segunda semana, esta observación, aunada a la entrevista con los padres de familia de los alumnos (preguntas abiertas y cerradas en donde se abordan temas referentes al desarrollo y la madurez de los alumnos) nos debe dar el diagnóstico inicial, tanto grupal como individual.

**Para primaria y Secundaria**, en base a los resultados cualitativos y cuantitativos, el profesor deberá realizar un análisis reflexivo en el que concluya las características generales grupales e individuales, el nivel académico en las distintas áreas, los estilos de aprendizaje, punto de partida para la medición y alcance de los objetivos generales y seguimiento especial de alumnos.

Éste análisis deberá ser llenado en el formato correspondiente y entregarlo por escrito a su coordinación 4 días hábiles después del último día de aplicación.

## Políticas Generales para Evaluación Diagnóstica (Primaria, Español e inglés)

- a. La evaluación diagnóstica se debe realizar en todas las áreas y materias de grado.
- b. Cuando por designación de la supervisión escolar, se tenga que aplicar una batería estandarizada como evaluación diagnóstica, ésta deberá forzosamente venir acompañada de una batería interna en donde se rescaten los contenidos o temas faltantes.
- c. La evaluación diagnóstica debe ser llenada en el formato designado por la institución.
- d. La fecha de entrega de la evaluación diagnóstica a la coordinación deberá ser determinada por el coordinador de área.
- e. De los resultados cuantitativos el profesor deberá obtener:
  - **Media ó promedio** (la cantidad total de la variable distribuida a partes iguales entre cada observación): Se calcula mediante la suma de todos los valores dividida entre el número de sumandos.
  - **Rango** (responde a la identificación de la dispersión de los datos de una muestra): se calcula mediante la ordenación de los números según su tamaño y Resta el valor mínimo al valor máximo. Ejemplo:

Calificaciones
8.5
9.3
7.7
5.4
6.6
8.3
9.9
7.5
4.3
6.8

### Para la media ó promedio

$$9.3+7.7+5.4+8.3+9.9+7.5+4.3+6.8+6.6+8.5= 74.3 / 10 = \mathbf{7.43}$$

### Para el rango

$$9.9 \quad 9.3 \quad 8.5 \quad 8.3 \quad 7.7 \quad 7.5 \quad 6.8 \quad 6.6 \quad 5.4 \quad 4.3$$

$$9.9 - 4.3 = \mathbf{5.6}$$

- f. Los alumnos cuyo promedio sea por debajo del promedio deberán ser canalizados a tutorías.
- g. Los alumnos cuyo promedio sea por debajo del rango deberán ser considerados como casos especiales y la estrategia a trabajar con ellos durante ese ciclo escolar deberá ser planteada junto con el coordinador de área.

### **III.3.1.3.2. Evaluación Continua (Primaria)**

La evaluación continua es aquella que diariamente se califica y en la cual se contemplan diferentes aspectos de la vida académica del alumnado.

La evaluación continua tiene como objetivo principal apoyar los resultados cuantitativos de los alumnos, mediante la revisión, seguimiento y formación de hábitos.

Se califica sobre base 10 y lo mínimo que el alumno puede obtener es 5 de calificación, es decir, al iniciar un bimestre, todos los alumnos sin excepción tienen 10 de calificación en los aspectos que integran la evaluación continua, mantenerlos depende del cumplimiento de los mismos.

#### **III.3.1.3.2.1. Evaluación Continua Español (Primaria)**

Para la evaluación continua, el profesor de español y otras asignaturas debe evaluar los siguientes aspectos:

- a. **Tareas:** Son los ejercicios o actividades que se dejan para realizar después del horario escolar, tiene como objetivo reforzar el contenido ya visto en clase y fomentar en los alumnos el hábito del cumplimiento y la responsabilidad. En este rubro se incluye el cumplimiento de material especial solicitado para la realización de alguna actividad.

Deben ser diseñadas para ser trabajadas en periodos de no más de una hora y media (español e inglés 45 min. cada una), preferentemente sin ayuda de un adulto.

En evaluación continua, las tareas únicamente se califican según el cumplimiento de la misma, sin tomar en cuenta aciertos o errores. p/ejemp: una tarea completa significa que el alumno mantiene 10 de calificación. Una tarea entregada a la mitad le significa al alumno perder 2.5 puntos, por lo que su calificación será de 7.5; la falta de una tarea le significa al alumno 5 de calificación.

**b. Cuadernos y libros:** Formar en el alumno el hábito de trabajar en forma limpia y ordenada en libros, cuadernos y todos aquellos trabajos que tenga que presentar. Se evaluarán en base a dos criterios:

- **40% para presentación:** Estos deben estar bien forrados, limpios, que contengan fecha, título y los temas, ejercicios y tareas se encuentren ordenados.

Para calificar la presentación de cuadernos se tomarán los siguientes aspectos:

Todas las **hojas** deben venir numeradas.

**Márgenes:** (1° de prim.) Los márgenes serán en las 4 partes de la hoja, en color rojo, tomando 2 cm. de cada extremo hacia el centro.

**Fecha y valor:** Del lado superior derecho

**Títulos:** Subrayados, al centro de la hoja y dos líneas después de la fecha y el valor.

**Letra:** legible, trazo claro y definido.

**Ortografía:** En todos los cuadernos se deberán reservar cinco hojas al final para reforzar la ortografía. Para efectos de evaluación continua la ortografía se califica de la siguiente manera:

- Primera vez se circula el error y se corrige, el alumno debe repetir la palabra 3 veces al final del cuaderno.

- Segunda vez se circula, el alumno revisa corrección anterior y repite 5 veces la palabra al final del cuaderno.
- Tercera vez: se asigna como tarea especial, el alumno deberá realizar un escrito de no más de una cuartilla en donde se utilice la palabra mínimo 10 veces; Puede ser un resumen, un relato ó una serie de oraciones en donde la palabra se debe escribir correctamente.
- Si existe reincidencia, se retomará como si fuera primera vez y así sucesivamente, hasta que el alumno logre escribir la palabra correctamente.

**Limpieza:** Los libros y cuadernos deberán mantenerse limpios y bien forrados durante todo el ciclo escolar, cuando sea necesario, se deberá solicitar a los padres de familia volver a forrar sus libros o cuadernos.

**Mayúsculas:** Para primaria inferior (1ero. a 3ero.) las letras mayúsculas se trabajaran con color rojo.

- **60% de acuerdo al trabajo realizado:** Se computará el total de ejercicios, apuntes, actividades realizadas en el periodo y se calificará de acuerdo al cumplimiento de los mismos.

En cuadernos, las hojas de trabajo deberán tener fecha, título, desarrollo del tema, ejemplos y ejercicios.

Los libros deberán llevar en la parte superior derecha la fecha del día en que se trabajo y anotar si es tarea o ejercicio del salón

**c. Trabajo en clase:** Son todas y cada una de las actividades que se realizan dentro de la institución derivadas de los contenidos vistos y la asistencia del alumno. Se evalúa según los siguientes criterios:

- 50% para trabajos entregados en tiempo y forma.

$$\text{Trabajos entregados: } 6 + 7 + 6 + 6.5 = 25.5 / 4 = 6.3$$

- 50% Asistencia: Esta se evalúa por porcentaje, tomando en cuenta el no. de días hábiles del bimestre por regla de tres. P /ejmp:

Días hábiles: 18

Faltas: 15

$$15 \times 10 = 150 / 18 = 8.3$$

$$6.3 + 8.3 = 14.6 / 2 = \mathbf{7.3 \text{ de calificación para trabajo en clase.}}$$

**d. Participaciones:** Son las intervenciones que realiza el alumno para contribuir, colaborar, comunicar, retroalimentar, entre otras de cada una de las asignaturas.

En este aspecto no se evaluará si fue acertada o equivocada su participación, sino el ahínco para realizarlo. Solo contarán las participaciones relacionadas con el tema ó aquellas que enriquezcan la clase y el aprendizaje.

Todos los alumnos deberán contar por lo menos con cinco participaciones a la semana.

Con el objeto de promover la atención del grupo y crear dinámicas de participación justas, todas las profesoras deberán utilizar un sistema de rotación, el cual puede ser manejado mediante lengüetas, esferas con el nombre de los alumnos, entre otros. Este sistema deberá ser utilizado durante todo el ciclo escolar.

### **Políticas para Evaluación Continua Español (Primaria)**

- a. La evaluación continua deberá registrarse en la lista de asistencia.
- b. Para tareas y participaciones: Se suma el total de calificaciones en cada rubro y se divide entre el no. de sumandos. El resultado es la calificación que corresponde a ese rubro. P/ ejemp:

$$\text{Total de tareas del periodo: } 7 + 5 + 8 + 6.5 + 7.5 = 34 / 5 = \mathbf{6.8 \text{ en tareas}}$$

- c. En el caso de cuadernos y libros y trabajo en clase: se debe computar el total de calificaciones en cada rubro y dividirlo entre el no. de sumando.

$$\text{Presentación: } 6 + 8 + 7.5 + 9 = 30.5 / 4 = 7.6$$

$$40 \times 7.6 = 304 / 100 = \mathbf{3.04 \text{ en presentación}}$$

$$\text{Trabajo realizado: } 5 + 6 + 7 + 8.5 + 9 = 35.5 / 5 = 7.1$$

$$60 \times 7.1 = 426 / 100 = 4.26 \text{ en trabajo realizado}$$

$$3.04 + 4.26 = 7.3 \text{ de calificación para libros y cuadernos}$$

- d. La calificación final de evaluación continua se obtendrá sumando los promedios de todos los aspectos ya mencionados y se dividirá entre el número de aspectos. (4 aspectos).
- e. La entrega a destiempo de alguno de los aspectos que integran la evaluación continua, modifica la base de 10 a 8. Estas entregas se deben negociar con el alumno y se darán siempre y cuando:
  - la entrega sea no mayor a dos días hábiles a partir del replanteamiento.
  - el alumno no tenga más de tres oportunidades previas.
- f. Cualquier otro caso debe ser consultado con la coordinación correspondiente.

### **III.3.1.3.2.2. Evaluación Continua Inglés (Primaria)**

Para la evaluación continua del área de inglés, se deberán tomar los siguientes elementos:

- a. **Quizzes:** Son exámenes cortos (10 reactivos como máximo) por asignatura (listening, writing, reading, grammar) y se aplican al terminar un tema.
- b. **Homework:** Es la tarea que se deja para llevar a casa para reforzar lo aprendido en el salón de clase.
- c. **Science Project:** Es un trabajo (puede ser manual) que sirve para consolidar un tema ya visto en clase.
- d. **Workbook.:** Es donde se trabajarán ejercicios gramaticales, de vocabulario, listening, reading.
- e. **Picture dictionary:** Es un diccionario visual, donde el alumno escribe e ilustra el vocabulario que se trabaja durante la lección y la unidad .
- f. **Science:** Es una asignatura extracurricular, en donde los niños aprenden diferentes temas de ciencias.
- g. **Student's book:** Es el libro de apoyo para realizar ejercicios de las cuatro habilidades básicas del idioma inglés (listening, reading, speaking and writing ).

Los elementos se califican según los siguientes criterios:

- a. **De 1° a 6° / Grammar:** 2 quizzes (10 reactivos como máximo en cada asignatura). El objetivo es evaluar el aprendizaje de las estructuras gramaticales que se trabajaron en el periodo. También servirán para observar el porcentaje de los alumnos que comprendieron.
- b. **De 1° a 6° / Vocabulary:** 2 quizzes. En todos los grados se evaluará la representación gráfica del vocabulario presentado, tomando en cuenta limpieza y orden.  
 En primaria inferior: Se evaluará la identificación de vocabulario.  
 En primaria superior: Se evaluará la escritura correcta de las palabras.
- c. **De 1° a 6° / Speaking:** 1 quizz. Evaluación realizada por medio de una presentación del tema de la unidad. Se puede realizar una obra o representación ó mediante un ejercicio donde el alumno reproduzca el idioma en forma espontánea (referente al tema de la lección).
- d. **De 1° a 6° / Listening:** 2 quizzes (1° Quizz: Lectura de comprensión , 2° Quizz: lectura oral). Se califica fluidez, entonación, puntuación, lectura oral y pronunciación. Se evaluará con lecciones de la unidad, en caso de no contar con suficientes listenings, se aplicarán diferentes ejercicios en donde se ejercite la audición.
- e. **De 5° y 6° / Writing:** 1 quizz. Se evalúa el desenvolvimiento de la escritura tomando en cuenta congruencia y redacción de un tema ya presentado.  
 Se evaluará mediante la elaboración de un texto que apoye la lección trabajada, los aspectos a calificar son: puntuación, redacción, limpieza, uso de fecha, manejo de márgenes. (No se evaluarán errores gramaticales ni de ortografía).
- f. **De 1° a 6° / Homework:** Son los ejercicios o actividades que se dejan para realizar después del horario escolar, tiene como objetivo reforzar el contenido ya visto en clase y fomentar en los alumnos el hábito del cumplimiento y la responsabilidad. En este rubro se incluye el cumplimiento de material especial solicitado para la realización de alguna actividad.

Deben ser diseñadas para ser trabajadas en periodos de no más de una hora y media (español e inglés 45 min. cada una), preferentemente sin ayuda de un adulto.

En evaluación continua, las tareas únicamente se califican según el cumplimiento de la misma, sin tomar en cuenta aciertos o errores. p/ejemp: una tarea completa significa que el alumno mantiene 10 de calificación. En el área de inglés se reducirá un punto por cada elemento que no contenga la tarea. Los elementos a revisar son:

- Título, fecha y nombre.
- Limpieza, presentación.
- Letra.
- Cantidad elaborada.

**g. De 1° a 6° / Classwork:** Son todas y cada una de las actividades que se realizan dentro de la institución derivadas de los contenidos vistos. Se evalúa según los siguientes criterios:

- 40% participaciones.
- 60% trabajo en clase.

### **Políticas para la Evaluación Continua de Inglés.**

- a. La evaluación continua deberá registrarse en la lista de asistencia.
- b. Cada habilidad (speaking, listening, writing y grammar) se evalúa por separado. El resultado de cada quizz + las tareas correspondientes a esa habilidad + el trabajo en clase, nos dan en resultado final, mismo que se debe dividir entre los sumandos. p/ejmp:

Grammar: 7 + 8 (2 quizzes)

Homework: 9 + 9

Classwork : 8+ 6 + 9

$7 + 8 + 9 + 9 + 8 + 6 + 9 = 56 / 7 = \mathbf{8 \text{ de calificación en grammar}}$

- c. Para calcular la calificación de trabajo en clase: se debe computar el total de calificaciones en cada rubro y dividirlo entre el no. de sumando.

$$\text{Participaciones: } 6 + 8 + 7.5 + 9 = 30.5 / 4 = 7.6$$

$$40 \times 7.6 = 304 / 100 = \mathbf{3.04 \text{ en participaciones}}$$

$$\text{Trabajo realizado: } 5 + 6 + 7 + 8.5 + 9 = 35.5 / 5 = 7.1$$

$$60 \times 7.1 = 426 / 100 = \mathbf{4.26 \text{ en trabajo realizado}}$$

$$\mathbf{3.04 + 4.26 = 7.3 \text{ de calificación para libros y cuadernos}}$$

- d. La entrega a destiempo de alguno de los aspectos que integran la evaluación continua, modifica la base de 10 a 8. Estas entregas se deben negociar con el alumno y se darán siempre y cuando:
- ✓ la entrega sea no mayor a dos días hábiles a partir del replanteamiento.
  - ✓ el alumno no tenga más de tres oportunidades previas.
- e. Cualquier otro caso debe ser consultado con la coordinación correspondiente.

### **III.3.1.3.2.3. Evaluación Continua (Secundaria)**

- a. **Tareas:** Ejercicios o actividades que se dejan para realizar por las tardes con el fin de reforzar el contenido ya visto con anterioridad. Éste se evaluará por medio del cumplimiento de la misma. ( sin tomar en cuenta aciertos, ya que esto entrará en otro aspecto)
- b. **Cuaderno y libro:** Se evaluarán de acuerdo al trabajo realizado. Se computará el total de ejercicios, apuntes actividades, etc. realizadas en ellos y se sacará de la tabla de evaluación la calificación correspondiente en éste aspecto.
- c. **Trabajo en clase:** Son todas y cada una de las actividades que se realizan dentro de la institución derivadas de los contenidos vistos. Se debe tomar en cuenta la asistencia. (Debe basarse en la tabla de evaluación).
- d. **Participaciones:** Son las intervenciones que realiza el alumno para contribuir, colaborar, comunicar, etc., en cada una de las asignaturas. En este aspecto

no se evaluará si fue acertada o equivocada su participación, sino el ahínco para realizarlo. Se evaluará por medio de la tabla de evaluaciones.

- e. **Examen final del período:** Es la prueba escrita preparada por el profesor, para su elaboración se deben tomar en cuenta los contenidos vistos en el periodo en curso y que arrojará una calificación cuantitativa. Ésta se evaluará de acuerdo al número de reactivos que contenga esta prueba.
- f. **La evaluación final** se obtendrá sumando los promedios de todos los aspectos ya mencionados y se dividirá entre el número de aspectos. ( 6 aspectos)

### **Políticas para la Evaluación Continua de Secundaria.**

- a. La evaluación continua deberá registrarse en la lista de asistencia.
- b. De acuerdo a las materias, se deberán tomar los siguientes aspectos.

<b>Materias teóricas.</b>	<b>Aspectos de Evaluación.</b>
Español.	Participación
Historia.	Libro y cuaderno.
Geografía.	Tareas.
Formación cívica y ética.	Trabajo en clase
Matemáticas	Examen de periodo.
Inglés.	
<b>Teóricas y prácticas</b>	<b>Aspectos de Evaluación.</b>
Física.	Participación
Química.	Libro y cuaderno
Ciencias	Trabajo en clase y laboratorio Examen de periodo Prácticas de laboratorio Reporte de la práctica

<b>Prácticas</b>	<b>Aspectos de Evaluación.</b>
Música.	Participación.
Computación.	Libro y cuaderno.
Taller	Tareas.
Educación Física.	Trabajo en clase.
	Examen de periodo (No es forzoso que sea escrito, puede ser práctico)

### **III.3.1.3.2.4. Evaluación Preescolar**

#### **Evaluación Español**

Además de la diagnóstica se realizan 2 en el año, la intermedia (a mediados de febrero) y la final (a finales del mes de junio), la evaluación para este nivel, esta dividida por campos formativos, en donde además de las competencias, se califican aspectos y habilidades más específicas y que son marcadas por el programa interno. Los parámetros para calificar en preescolar son:

- ND (no la tiene desarrollado)
- ED (En proceso de Desarrollo)
- DC (Desarrollo considerable) y
- C (Conseguido).

#### **Evaluación Inglés**

Al igual que en español, además de la evaluación diagnóstica, se realizan 2 al año, la intermedia (a mediados de febrero) y la final (a finales del mes de junio) En el área de ingles se califica por medio de semáforo, que significa:

- Rojo: no conseguido
- Amarillo: en proceso
- Verde: conseguido

Las habilidades a evaluar en este nivel únicamente son listening and speaking.

### **III.3.1.4. Exámenes**

El examen final del período (Incluye exámenes parciales), es la prueba escrita preparada por el profesor tomando en cuenta para su elaboración los contenidos vistos en el periodo en curso y que arrojará una calificación cuantitativa. Ésta se evaluará de acuerdo al número de reactivos que contenga esta prueba.

#### **III.3.1.4.1 Políticas para Elaboración y Revisión de Examen de Periodo**

- a. Los exámenes se elaboraran por las mancuernas de área y de grado, la distribución deberá ser equitativa.
- b. La designación de que exámenes debe elaborar determinada profesora deberá ser designada por la coordinación correspondiente, esta designación será valida durante el primer semestre del curso escolar vigente. Durante el segundo semestre se deberán intercambiar las asignaciones iniciales.
- c. Los exámenes deberán estar apoyados únicamente en contenidos vistos en clase.
- d. Previo a la entrega de exámenes a la coordinación correspondiente, ambas profesoras deberán revisar los exámenes y firmar, lo que indica que están de acuerdo con los contenidos, la integración y los reactivos. En caso de existir observaciones por parte de la mancuerna, éstas deberán anotarse en el examen para que la coordinación las pueda tomar en cuenta.
- e. Los exámenes deben ser entregados a su coordinación seis días hábiles antes del período evaluativo para su Vo. Bo. El coordinador tendrá dos días hábiles para regresar el examen revisado y con las observaciones pertinentes.
- f. Ya revisado el examen por parte de la coordinación, éste se entregará al profesor para realizar las correcciones pertinentes, el profesor deberá devolverlo a coordinación para ser reproducido (el profesor que no entregue a tiempo su examen tendrá que reproducirlo por su cuenta).
- g. El coordinador entregará a la persona indicada para reproducir el examen al día hábil siguiente. Este a su vez preparará los paquetes enfajillados de cada

asignatura para entregar a coordinación (por lo menos 2 días hábiles antes del período de evaluación).

- h. Los exámenes se entregarán por el coordinador a cada maestro el día del examen en su salón por la mañana. Solo se entregará el examen que se aplique ese día, los demás permanecerán en coordinación.
- i. Los profesores deberán calificar y registrar los resultados de los exámenes; Devolviéndolos a la coordinación dos días hábiles después para una revisión general de los resultados.

### **III.3.1.4.2. Formato de Examen**

**Objetivo General:** Elaborar en forma ordenada el formato de exámenes unificándolo a nivel institucional.

#### **Encabezado para exámenes**

(diagnóstico, mensual, bimestral, final de primaria y secundaria)

El encabezado del examen deberá contener:

**En español:**

	<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN.</b>
	<b>C. C. T.</b>
<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">             LOGO           </div>	TITULO (EXAMEN DIAG. DE _____) ASIGNATURA
	CICLO ESCOLAR _____
	FECHA: _____ N° DE LISTA: _____
	NOMBRE DEL ALUMNO: _____
	N° DE REACTIVOS: ____ N° DE ACIERTOS: _____ CALIF.: _____

En Inglés:

LOGO	<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN.</b> <b>C. C. T.</b> TITULO (EXAMEN DIAG. DE _____) ASIGNATURA _____ CICLO ESCOLAR _____
NAME: _____ N. L. _____ DATE: _____	

React. Grammar		Right ansewrs		Score	
React. Vocabulary		Right ansewrs		Score	
React. Science		Right ansewrs		Score	
React. Listening		Right ansewrs		Score	
React. Reading		Right ansewrs		Score	
React. Writing		Right ansewrs		Score	

### **III.3.1.4.2.1. Especificaciones del Formato**

- a. Cada hoja debe venir numerada.
- b. Los márgenes deben ser: superior e inferior 1.00, derecho e izquierdo 1.5
- c. La letra será en Arial no.14 (1º y 2º en Arial no.16).
- d. Las instrucciones de cada ejercicio serán en Arial no.16 en negritas (1º y 2º Arial no.18).
- e. Se usará únicamente hojas tamaño oficio.
- f. Los exámenes tendrán los espacios necesarios para contestar.
- g. Los exámenes deberán traer diferentes tipos de reactivos (opción múltiple, relación, localización, etc.)
- h. Las indicaciones deben ser claras y concisas.
- i. Las ilustraciones, esquemas, figuras, etc. deben estar bien delimitadas y claras.
- j. Los espacios para respuesta deben ser los adecuados.

### III.3.1.5. Cálculo de Promedios

a. Para sacar la calificación bimestral, se sumarán las 2 calificaciones de mes y se dividirá entre dos. Ejemplo:

Enero	Febrero	Calif. Bimestral
8	10	9

Si el resultado del promedio bimestral da con números decimales, quedará de la siguiente manera:

8.4	.4, .3, .2, .1	Baja a 8.0
8.5	.5, .6, .7, .8, .9	Sube a 9.0

Si a consideración del maestro el punto cinco en algún alumno no sube, será un caso especial que se tendrá que hablar en su Coordinación.

b. Para cuadro de honor (inglés, español) mensual, bimestral y anual para preescolar (preprimaria), Primaria y Secundaria.

EXCELENCIA	Por Consenso y con 10 de calificación
1er. lugar	9.9, 9.8, 9.7
2do. lugar	9.6, 9.5, 9.4
3er. lugar	9.3, 9.2, 9.1

**MÉRITO:** Este Se realizará por el consenso de todos los profesores del alumno y se deben analizar todos los aspectos como promedio, esfuerzo, desempeño, actitud, asistencia, participación y comportamientos

### **III.3.1.6. Boletas de Evaluaciones**

**Objetivo General:** Elaborar y presentar de la forma correcta toda las boletas de calificaciones del alumno con el propósito de que el padre de familia tenga la información correcta del desempeño de su hijo con una presentación óptima.

#### **III.3.1.6.1. Tipos de Boletas**

En la institución se manejan dos tipos de boletas, la oficial, que es la proporcionada en algún momento del ciclo escolar por las autoridades escolares y la interna, que es la que se elabora dentro de la institución para poder entregar a los padres de familia bimestralmente.

##### **a. Boletas Oficiales.**

Deberán elaborarse en estricto apego a las indicaciones oficiales.

##### **b. Boletas Internas.**

Las boletas internas se manejarán de la siguiente manera:

- Únicamente se utilizará tinta negra (no roja, ni cualquier otro color)

Ésta debe contener:

- ✓ **Calificaciones académicas.**  
Calificaciones mensuales con un decimal  
Calificaciones bimestrales en enteros
- ✓ **Aspectos de conducta.**  
E= Excelente                      R= Regular  
MB= Muy bien                      D= Deficiente.  
B= Bien
- ✓ **Inasistencias.**  
Por mes

- ✓ **Observaciones.**  
Siempre deberán ser claras, concisas y legibles.
- ✓ **Firma del padre o tutor.**  
por mes.
- ✓ **Nombre del maestro.**
- ✓ **Nombre del alumno, grado y grupo.**  
Utilizar mayúsculas y minúsculas.  
Iniciar con apellidos y luego nombre(s).
- ✓ **Nombre de la escuela así como C. C. T. y ciclo escolar**

Nota: Se debe cuidar la ortografía, escribir comentarios que motiven al alumno, dar recomendaciones para mejorar. Sin tachaduras, enmendaduras ni corrector (en caso de algún error, la boleta se tendrá que repetir ya que no podemos entregar boletas mal presentadas a los padres de familia).

### **III.3.2. ADMINISTRATIVOS**

En este apartado se describirán las políticas administrativas que estos centros educativos deben seguir como son, proceso de inscripción, reinscripción, políticas de pago, becas internas, entre otros.

#### **III.3.2.1. Políticas de Generales de Inscripción y Reinscripción**

**Objetivo general:** asegurar mediante el seguimiento de los procesos que exista una selección para incorporar de forma ordenada en la Institución a alumnos de reingreso y nuevo ingreso.

Los siguientes aspectos son aplicables a todos los niveles, salvo particularidades o adecuaciones descritas en el procedimiento de áreas, el proceso de inscripción de todos los alumnos debe incluir:

- Realizar pago completo de inscripción
- Entregar toda la documentación requerida
- Presentar entrevistas requeridas (según nivel)
- Presentar examen de valoración (no aplica para reinscripción, salvo cartas compromiso)

### **III.3.2.1.1. Inscripción**

**a.** Se iniciará en administración y se pedirán los datos del alumno como es nombre, grado a cursar, nombre del padre o la madre y teléfonos (anotar en cuaderno de Prospectos).

Verificar cupo en el grado en cuestión y expediente de alumnos rechazados, de haber alguna irregularidad, verificar con el encargado de admisiones.

Sino existe ninguna situación especial se preguntará al padre de familia si cuenta con 45 min. para poder proporcionarle la información necesaria, en caso de contar con el tiempo se turna al responsable de admisiones o de COFYD.

Si el padre de familia no cuenta con el tiempo, se le solicita agendar una cita en el día y hora de su conveniencia.

**b.** De contar con el tiempo, el responsable de admisiones o de COFYD, introducirá al padre de familia y al alumno prospecto a nuestra institución, dando la información referente a:

- Visión.
- Valores.

- Misión.
- Breve historia de la escuela.
- Servicios que ofrece.
- Institutos y organismos que nos avalan y Reconocimientos académicos

El orden de los mismo puede ser flexible, ya que dependerá mucho de cómo se vaya llevando la conversación; sin embargo, no se debe olvidar ningún punto.

Aquí debemos dar un recorrido al padre de familia, mostrándole la infraestructura del área: salones, salón de cómputo, usos múltiples, etc.

Una vez dada esta información, se turna al coordinador del área correspondiente.

**c.** Previa información, el coordinador de área o asistente deberá confirmar que al padre de familia y al alumno se le ha dado ya la información del punto inciso b y se les han mostrado las instalaciones, de no ser así; se le deberá proporcionar al padre de familia esta información.

**d.** En la coordinación correspondiente (coordinador o asistente) le proporcionan al padre de familia la información técnica y académica del área (requisitos de inscripción, materias, sistemas de trabajo, sistemas de evaluación, etc.). De estar disponible, se deberá también llamar a algún coordinador del área de inglés, quien al igual que el de español, debe proporcionar al padre de familia la información del área.

**e.** Una vez cubierta la información general, técnica y académica del área, se acompaña al padre de familia al área de dirección donde el asistente administrativo, confirmará que el padre de familia conoce los requisitos de inscripción y dará verbalmente y por escrito la información administrativa en donde se debe incluir: (tríptico o folleto).

- Requisitos de inscripción.
- Cuotas. Inscripción y colegiatura
- Fechas de examen de valoración.
- Horarios.
- Listado de documentos para expediente .

#### **f. Para alumnos de 4to. 5to , 6to° y Secundaria**

Con la finalidad de mantener un buen ambiente y conocer más a fondo el perfil del alumno prospecto, a partir del 4to grado de primaria, los alumnos deberán de presentar tres entrevistas antes de proporcionarles su ficha de inscripción.

Las entrevistas deben ser breves y continuas, los aspectos que se deberán tomar en cuenta para este ingreso son:

- Actitud de los padres de familia y el alumno.
- Causas de separación de la institución anterior.
- Antecedentes del alumno (conducta)
- Disposición del alumno al estudio.
- Observaciones en la presentación personal (tatuajes, en caso de hombres cabello largo o pintado, aretes, tatuajes, etc.)

▶ La primera entrevista deberá ser con el coordinador de área ó ingles(de ser posible ese mismo día). El coordinador elaborará un informe en el formato creado para tal fin que enviará a la siguiente entrevista.

▶ El asistente de coordinación enviará el mismo día a entrevista con el área de COFYD, los cuales elaborarán un informe por escrito en el mismo formato y se envía responsable de admisiones (Dirección).

▶ Después de la entrevista con el responsable de admisiones y tomando en cuenta el informe presentado por ambas coordinaciones, este deberá de dar su Vo. Bo. al alumno y notificar al área de caja para que se le entregue al padre de familia su ficha de inscripción.

En caso de existir alguna recomendación que no favorezca la integración del alumno a nuestra institución, el responsable de admisiones deberá llamar a ambos coordinadores y escuchar su opinión, debatiendo los pros y contras de integrar al alumno, siendo el responsable de admisiones quien dé la última palabra en este proceso.

Siendo la decisión negativa, se le deberá de notificar inmediatamente al padre de familia.

**g. Para secundaria:**

▶ **Alumnos con asignaturas reprobadas :**

Con 2 o menos materias reprobadas deberá firmar una carta condicional donde se compromete aprobar las materias pendientes, de no ser así, será su baja inmediata y se hará su reembolso (verificar en administración).

Con 3 o más materias nos apegaremos a lo que marca la SEP (repetir el ciclo escolar).

En cada caso deberá presentar entrevistas y su examen de valoración haciendo las observaciones pertinentes (ver punto j para seguir el procedimiento correspondiente.)

**h. Para primaria:**

Se aplicará el examen de valoración y de acuerdo a los resultados se harán las observaciones pertinentes. Ver punto j

El reporte de cada entrevista y la decisión tomada se concentrará en la coordinación del área correspondiente.

i. De no ser aceptado el alumno, el coordinador de área informará a los padres de familia de la situación, y elaborará un informativo que se archivará en expediente de alumnos rechazados que deberá permanecer en el Comité de

Disciplina, y al mismo tiempo se ingresará en sistema en el renglón correspondiente.

**j.** De ser aceptado, los padres del alumno deberán cubrir el importe correspondiente y el alumno deberá presentar los exámenes para su valoración (verificar calendario de exámenes), la asistente de coordinación avisará al candidato éstas fechas y los exámenes que presentará:

- Español (1ero. de Primaria a 3ero. de Secundaria)
- Matemáticas. (1ero. de Primaria a 3ero. de Secundaria)
- Inglés. (1ero. de Primaria a 3ero. de Secundaria)

**Nota:** Los exámenes deberán estar preparados en Coordinación de Control de Calidad Educativa o la coordinación correspondientes, serán los profesores de cada área quienes apliquen éstos exámenes, indicando al alumno hora y fecha. (Verificar calendario de exámenes).

**k.** La cajera recibirá en ventanilla el recibo de pago e ingresará en sistema los datos necesarios, habilitando al alumno. También emitirá el recibo de inscripción.

**l.** El padre o tutor firmará de conformidad este recibo y lo regresará a la cajera.

**m.** La cajera entregará el original del recibo y la copia se archivará en la carpeta correspondiente a estos pagos, en administración.

**n.** Por medio de una cita que concertará la asistente de cada área con los padres o tutores del alumno, el coordinador informará los resultados de exámenes, ésta se hará verbal y por escrito. Se deberá llenar un formato que contendrá información de las observaciones hechas por el maestro que calificó el examen. El coordinador deberá llenar una hoja de cita donde especificará la situación del alumno y compromisos del padre de familia y del alumno para mejorar la situación,

si es el caso. Este deberá ir firmado por el coordinador y los padres o tutor del candidato.

**o.** El padre de familia o tutor acudirá a coordinación académica y entregará su recibo de reinscripción, al mismo tiempo que la documentación requerida por la Institución.

**p.** La asistente de coordinación ingresará información a sistema (dará de alta al alumno), imprimiendo un recibo que firmarán los padres de familia o tutores de la documentación entregada.

**q.** La asistente de coordinación recogerá la copia firmada de este recibo y La entregará a los padres de familia la copia de este recibo y el recibo de pago de la reinscripción.

**r.** La asistente de coordinación archiva estos documentos. Fin del procedimiento.

**s.** El expediente inicial de un alumno debe contener:

- Ficha de entrevista (alumnos de 4to. de primaria a 3ero. de secundaria)
- Examen de valoración (nuevo ingreso de primaria y secundaria).
- Hoja de observaciones del profesor que calificó el examen.
- Hoja de cita requisitada y firmada por el padre de familia, el alumno y coordinación.

### **III.3.2.1.1.1 Documentación Requerida para Alumnos de Nuevo Ingreso**

**a.** Preescolar:

- ✓ Acta de nacimiento en original y 1 copia
- ✓ Certificado Médico

- ✓ Copia de cartilla de vacunación.
- ✓ CURP en original
- ✓ Certificado original del año anterior de español e inglés (en caso de ingreso a K-2 o pre-primaria)
- ✓ Copia del CURP del padre o tutor

**b. Primaria y secundaria:**

- ✓ Acta de nacimiento en original y 1 copia
- ✓ Boletas originales de inglés y español del grado anterior.
- ✓ Carta de buena conducta.
- ✓ Constancia de aprovechamiento con promedio o constancia de baja por traslado (en caso de alta extemporánea)
- ✓ CURP en original y 1 copia
- ✓ Certificado original y boleta de pre-primaria o 6<sup>o</sup> (según sea el caso).
- ✓ Copia del CURP del padre o tutor

### **III.3.2.1.2. Reingreso**

**a.** Se iniciará en administración donde el área de sistemas elaborará las fichas de reinscripción para el siguiente ciclo escolar de todos los alumnos de la institución inscritos en el ciclo escolar en curso.

**b.** Administración retendrá las fichas de los alumnos que tengan algún adeudo hasta que se pongan al corriente con los pagos. La cajera aclarará el estado de cuenta de los padres o tutores del alumno que lo solicite y se le indicará la fecha para cubrir su deuda.

**c.** Los casos de alumnos que durante el ciclo escolar hayan presentado problemas significativos de conducta o resultados académicos muy deficientes, deberán ser revisados entre las coordinaciones de español, inglés y Cofyd, en

conjunto se deberá elaborar una lista, la cual se enviará a administración para que las fichas sean retenidas hasta replantear líneas de acción con los padres de familia y solicitar el apoyo requerido.

**d.** Las fichas restantes serán entregadas en el área de caja cuando los padres de familia las soliciten. El aviso de la disponibilidad de las fichas saldrá vía calendario en el mes de febrero.

**e.** El coordinador de área citará a los padres o tutores del alumno que no se les entregue la ficha de reinscripción, para exponer la situación, el cual deberá firmar la hoja de compromisos y/o una carta condicional para que en un tiempo determinado (que acordarán con las coordinaciones), la coordinación de Español, de Inglés, COFYD y el Responsable de Admisiones tomen una decisión definitiva sobre ésta situación.

**f.** La coordinación correspondiente enviará a administración por escrito la liberación de las fichas que estén retenidas por conducta o situaciones académicas cuando lo considere conveniente, después del seguimiento para este tipo de asuntos.

**g.** Anexo a esta ficha se incluirá una circular donde se especifiquen todos los datos para realizar la reinscripción como: monto total de la reinscripción, fechas de pago, requisitos, nombre y cuenta de la institución bancaria y alguna información adicional.

**h.** La cajera recibirá en ventanilla el recibo de pago e ingresará en sistema el importe pagado, fecha de depósito y folio de confirmación bancaria. ( Esto será en una hoja Excel donde nos indicará nombre y grupo al que está definitivamente reinscrito el alumno, solo caja tendrá acceso a movimientos en esta hoja).

- i.** La cajera habilitará en sistema únicamente a los alumnos que tengan cubierto el monto total de su inscripción. Ingresará información en sistema y registrará nombre del alumno y grupo al que se integrará . Emitirá recibo de inscripción al padre o tutor.
- j.** El padre o tutor firmará de conformidad este recibo y lo regresará a la cajera. La cajera entregará el original del recibo y la copia se archivará en la carpeta correspondiente a estos pagos en administración.
- k.** Al finalizar el ciclo escolar la institución resguardará los documentos de los alumnos que tengan cubierto el monto total de la reinscripción y solo se entregarán en caso que lo soliciten.
- l.** La asistente de coordinación verificará y actualizará los datos de los alumnos que se tengan sus documentos en resguardo.
- m.** A los demás alumnos se les regresará su documentación, firmando el padre o tutor de recibido, la documentación en ese momento obtenida, al igual que los alumnos que cambian de nivel.
- n.** Los padres de familia de los alumnos que se les regresó la documentación, acudirán en el periodo vacacional, a coordinación académica y entregará su recibo de reinscripción, al mismo tiempo que la documentación requerida por la Institución.
- t.** La asistente de coordinación ingresará información a sistema para dar de alta al alumno, imprimiendo un recibo que firmarán los padres de familia o tutores de la documentación entregada.

u. La asistente de coordinación recogerá la copia firmada de este recibo y la entregará a los padres de familia la copia de este recibo y el recibo de pago de la reinscripción.

### **III.3.2.1.2.1. Integración de Expedientes para Alumnos de Reingreso**

**a. Preescolar:**

- ✓ Acta de nacimiento en original y 1 copia
- ✓ Certificado Médico
- ✓ Copia de cartilla de vacunación.
- ✓ CURP en original
- ✓ Certificado original del año anterior de español e inglés (en caso de ingreso a K-2 o pre-primaria)
- ✓ Copia del CURP del padre o tutor

**b. Primaria y Secundaria:**

- ✓ Acta de nacimiento en original y 1 copia
- ✓ Boletas originales de inglés y español del grado anterior.
- ✓ Carta de buena conducta.
- ✓ Constancia de aprovechamiento con promedio o constancia de baja por traslado (en caso de alta extemporánea)
- ✓ CURP en original y 1 copia
- ✓ Certificado original y boleta de pre-primaria o 6º (según sea el caso).
- ✓ Copia del CURP del padre o tutor

### **III.3.2.1.3. Expediente de Alumnos Rechazados ó Expulsados**

**a.** Este expediente tiene el objetivo de tener información de los alumnos:

Que fueron expulsados de la institución por alguna situación académica, disciplinaria, administrativa, etc.

Que por alguna situación, no fueron aceptados para su ingreso y su proceso de admisión quedó truncado en algún momento.

**b.** Este expediente estará en los archivos de COFyD, y será quien dará la información necesaria cuando sea solicitada por Dirección General, Dirección Técnica, Administración y Coordinaciones.

**c.** Este formato deberá contener información que le de a la persona que lo solicite, una visión general de la situación del alumno o los padres de familia con respecto a la institución.

**d.** Este formato será requisitado por el Coordinador de sección y firmado por las Direcciones y demás Coordinaciones.

### **III.3.3. OPERATIVOS**

En este apartado se detallarán los procedimientos relacionados con los aspectos operativos de la vida escolar y sus relaciones como son: citas con padres de familia, guardias, reglamentos de conducta, entre otros.

#### **III.3.3.1. Guardias**

**Objetivo general.** Vigilar que las actividades comunes y extraordinarias se lleven sin ninguna eventualidad. (recreos, entradas, salidas, excursiones, festivales, entre otros).

### **III.3.3.1.1. Políticas Generales para la Realización de Guardias**

- a. El coordinador debe asignar las guardias de acuerdo a la disponibilidad de horario de cada maestro, con el fin de que realice su guardia completa sin dejar solo a su grupo.
- b. Las guardias no son opcionales.
- c. Deben cubrirse en el tiempo y en el lugar indicado.
- d. Como su nombre lo indica, es vigilar que se desarrolle sin ningún contratiempo la actividad (recreo, entrada, salida, festival, etc.) y que si surge alguna situación, se esté presente para auxiliar.
- e. Las guardias se deben organizar por niveles y éstas deben beneficiar la operación diaria.
- f. El área que no cuente con el personal necesario podrá recurrir al personal de otras áreas, previo acuerdo con los otros coordinadores.

### **III.3.3.1.2. Guardias Diarias para la Hora de Entrada**

- a. La guardia de entrada de **preescolar** debe realizarse a las 7:45 para alumnos con horario especial y 8:45 hrs. Para los alumnos que tienen horario normal. Ambas por la puerta de azucenas.
- b. La guardia de entrada de **primaria** debe realizarse de 7:45 a 8:00 por la puerta de Calzada de Misiones.
- c. La guardia de entrada de **secundaria** debe realizarse de 6:45 a 7:00 por la puerta de Calzada misiones, donde a partir de esa hora se marcará el retardo

### **III.3.3.1.3. Guardias Diarias para la Hora de Salida**

#### **Para Preescolar**

##### **a. Para los alumnos que salen a las 13:00 hrs.**

**12:45** hrs. Las maestras sacarán al patio a los alumnos y los acomodarán en las bancas destinadas para este fin para ser entregados a sus papás.

**13:00** hrs. Se abre la puerta para entregar a los alumnos, cada maestra se queda con su grupo hasta las **13:15** hrs.

Los alumnos que no hayan sido recogidos en tiempo se quedan con las maestras de guardia.

##### **b. Para los alumnos que salen a las 14:00 Hrs.**

**13:45**. Las maestras sacarán al patio a los alumnos y los acomodarán en las bancas destinadas para este fin para ser entregados a sus papás.

**14:00** hrs. Se abre la puerta para entregar a los alumnos, cada maestra se queda con su grupo hasta la **14:15** hrs.

Los alumnos que no hayan sido recogidos en tiempo se quedan con las maestras de guardia, las profesoras de guardia no podrán retirarse de la misma hasta que se haya ido el último alumno.

#### **Para Primaria**

**a. 14:15 hrs.** Se dará un toque corto del timbre para que bajen los alumnos de transporte y los que se van solos. Se llamará constantemente por micrófono a los alumnos del transporte que llegue primero, para así ir desahogando las puertas de salida y evitar congestionamiento.

**b. 14:30 hrs.** Se dará un toque largo para la salida general. Se abrirán las puertas para que ingresen los padres de familia a la Institución y recojan a sus hijos en el salón de clases indicado.

**c. 14:45 hrs.** Se bajarán a los alumnos restantes al área de dirección, no podrá quedarse, ni regresar al salón ningún alumno. Inician talleres y se cierra el portón de Calzada Misiones y los padres de familia pasarán a la puerta de la Calle de Camelias para recoger a sus hijos.

**d.** Los maestros que no estén en grupo entregando alumnos, deberán apoyar al desalojo de los patios y la organización de los alumnos para bajar a la zona de Dirección, donde los alumnos restantes serán entregados.

Los restantes se quedan con las maestras de guardia, las profesoras de guardia no podrán retirarse de la misma hasta que se haya ido el último alumno.

### **Para Secundaria**

**a. 14:45 hrs.** Se dará un toque corto para la salida de los alumnos que se van en transporte o solos. Se llamará constantemente por micrófono a los alumnos del transporte que llegue primero, para así ir desahogando las puertas de salida y evitar congestión.

**b. 15:00 hrs.-** Se dará un toque largo para la salida general, vigilar que no queden alumnos en el salón, por lo que es necesario que el maestro sea el último en salir y cierre la puerta ya que por ningún motivo pueden regresar los alumnos.

**c. 15:15 hrs.-** Se cierra la puerta y los alumnos se mantendrán dentro de la institución, cercanos a la puerta de salida para ser recogidos.

### **III.3.3.2. Juntas con Padres de Familia**

**Objetivo general.** Reunir grupalmente a los padres de familia con el fin de informarles situaciones académicas, disciplinarias, operativas, entre otras.

#### **III.3.3.2.1. Tipos de Juntas**

**a. Junta inicial.** (Para todos los niveles) Se realiza iniciado el ciclo escolar para informar a los padres de familia la filosofía de la institución, planes, programas y proyectos a realizar en el ciclo escolar. Presentación del personal administrativo, técnico y docente y alguna situación en específico con el grupo.

**b. Reunión bimestral o mensual.** (Para primaria y secundaria) Únicamente se realiza para firma de boletas.

**c. Junta extraordinaria.** Sólo la podrá autorizar Dirección General y será por alguna situación especial.

**d. Junta informativas.** Se llevarán a cabo cuando la situación requiera informar de manera general a un número significativo de padres de familia. Éstas se tendrán que realizar con Vo. Bo. de dirección General

### **III.3.3.2.2. Procedimiento para dirigir una Junta**

El orden que deben seguir todas las juntas es:

1. Asistencia
2. Bienvenida (Buenos....., a nombre del Consejo Directivo les damos la más cordial Bienvenida y de antemano agradecemos sus presencia.....)
3. Asuntos a tratar (los temas que dieron origen a que se convocará la junta)
4. Asuntos generales (avisos, recordatorios, recomendaciones, entre otros.)

### **III.3.3.2.3. Para la Junta Inicial**

Las coordinaciones de inglés y español prepararán esta reunión en conjunto para organizar todos los aspectos que en ésta se presentarán y se informarán a los padres.

#### ***Orden del Día***

- 1.- Bienvenida y presentación.
2. Filosofía de la institución
3. Organigrama de la institución
  - Presentación de los diferentes departamentos y sus funciones generales
  - Presentación de profesores.
- 4- Proyectos de trabajo: español, inglés y valores

- 5.- Reglamento académico
- 6.- Recomendaciones Generales

### **III.3.3.3. Citas con Padres de Familia**

**Objetivo general:** Éstas se realizarán con el fin de tratar asuntos en específico de algún alumno, ya sean académicos o de conducta y sólo serán con la persona interesada (Padre o tutor).

#### **III.3.3.3.1. Políticas Generales para Programación de Citas**

- a. No se atenderán a papás fuera de horario de citas, esto es:
  - En la calle.
  - En horas de clase.
  - En horas de recreo.
  - En formaciones.
  - En las guardias.
  - En algún otro sitio (casa, café, restaurante, etc.).
- b. Si se diera el caso que algún padre de familia aborde a los profesores sin cita, éste, con toda atención debe indicarle que con gusto lo atenderá con cita e inmediatamente darle fecha y hora. (acudir con la asistente del área para que sea registrada la cita y se le entregue el citatorio al interesado).
- c. En caso de maestras de nuevo ingreso, el coordinador, estará presente en las 4 primeras juntas, para orientarlas en la forma institucional de manejar las citas.

#### **Cuando la Cita se Solicita por parte de Dirección ó Coordinación.**

- a. Se hará por medio de un citatorio que requisitará la asistente del área.

- b. En caso de Dirección se registrará en el cuaderno de la coordinación correspondiente por esta asistente.
- c. Ésta a su vez, llevará un cuaderno para citas donde anotará los datos del citatorio, ejemplo

Fecha que se solicita la cita	Grupo	Nombre del alumno	Día cita	Hora Cita	Persona que cita	Persona citada	Firma de enterado

- d. Este citatorio se enviará a casa con el alumno.
- e. Inmediatamente se avisará a su profesor (a) para que esté enterado de la situación.
- f. La asistente de coordinación confirmará la cita por teléfono con la persona indicada.
- g. El día de la cita, en la escuela se recibirá al padre de familia en un lugar específico y privado para tratar los asuntos relacionados con el alumno.
- h. Se requisitará en el formato **“Control de citas”** para el expediente del alumno. ( No dejar ningún espacio en blanco principalmente “Asunto a tratar”, “Acuerdos y/o compromisos” y firmas).

### **Cuando la Cita se Solicita por parte del Profesor.**

- a. Esta se podrá solicitar, previa autorización del coordinador.
- b. La cita se solicitará por medio de un citatorio que requisitará la asistente del área y después será entregado al alumno.
- c. Ésta a su vez, llevará un cuaderno para citas donde anotará los datos del citatorio.
- d. Este citatorio se enviará a casa con el alumno y la asistente de coordinación confirmará la cita por teléfono con la persona indicada.
- e. El profesor (a) el día de la cita en la escuela recibirá al padre de familia en un lugar específico y privado para tratar los asuntos relacionados con el alumno ( No

podrá estar otro maestro diferente al que cita, salvo casos especiales en que autorice el coordinador previamente).

f. Se requisitará el formato “**Control de citas**” para el expediente del alumno. No dejar ningún espacio en blanco principalmente “Asunto a tratar”, “Acuerdos y compromisos” y firmas.

g. Informará a su coordinador de los acuerdos tomados con el padre o tutor.

h. El coordinador firmará de enterado este formato.

i. El maestro entregará a COFYD este formato ( numerar cada uno) .

j. El profesor en bitácora llevará un seguimiento por escrito de la evolución de estos acuerdos. Manteniendo informada a su coordinación.

k. En caso de que no se cumplan los acuerdos por parte de los alumnos ó padres de familia, se platicará con la coordinación correspondiente y COFYD para decidir una nueva cita.

l. El coordinador de área o COFYD o ambos solo estarán presente en la cita cuando sean casos especiales ó la situación lo amerite, por ejemplo:

- Cuando no exista empatía entre un profesor o padre de familia.
- El alumno reincida en su conducta.
- Cuando se de una situación fuera de control por parte del maestro o de los padres.
- Cuando no se haya llegado previamente a ningún acuerdo entre padres de familia y profesores.

### **Cuando el Padre de Familia Solicita la Cita**

a. Por vía telefónica:

- La llamada se tendrá que remitir al asistente de la coordinación correspondiente.
- Ésta verificará en el cuaderno de citas y dará fecha y hora para la cita.
- La asistente enviará por escrito con el alumno la confirmación correspondiente.
- Registrará en el cuaderno para este fin.

- Notificará de inmediato al coordinador o profesor en cuestión .
- Firmarán de enterado en el cuaderno de citas.

**b.** Si se hace la cita personalmente:

- Se enviará al padre de familia a la coordinación correspondiente para programar la cita.
- La cita será proporcionada por la asistente.
- La asistente de coordinación la registrará en el cuaderno de citas.
- Entregará por escrito el citatorio a la persona solicitante.
- Avisará al Director (a), Coordinador( a) o Profesor (a) de su cita.
- Firmar de enterado en el cuaderno de control de citas.

#### **III.3.3.4. Clases Abiertas (Preescolar y Primaria)**

**Objetivo General:** Mostrar a los padres de familia el sistema de trabajo institucional y que se realiza con los alumnos dentro del salón de clases.

##### **III.3.3.4.1. Fechas**

Durante el ciclo escolar se realizan 3, las fechas serán determinadas por los coordinadores de área por ciclo escolar y se les informará a los profesores oportunamente.

- a. La primera será en el mes de Noviembre.
- b. La segunda será en el mes de marzo- abril (antes de salir de vacaciones de Semana Santa).
- c. La tercera se realizará en junio y acompañará la clausura del ciclo escolar. presentando una dinámica atractiva para cierre de actividades escolares.

#### **III.3.3.4.2. Modalidad de las Clases Abiertas**

Las clases abiertas se pueden manejar en tres modalidades, las cuales pueden variar en aplicación de acuerdo al nivel, grado y materia.

Las modalidades a manejar son:

- a.** Expositiva: la clase es dirigida por el profesor, sin intervención de los padres de familia, el objetivo principal de ésta es que los padres conozcan el sistema institucional de planeación, desarrollo de clases y vean trabajar a sus hijos.
- b.** Interactiva: el objetivo primario de esta clase es que los padres de familia se involucren en los aprendizajes de sus hijos, adquiriendo estrategias que ellos puedan aplicar en casa para reforzar algunos de los aprendizajes.
- c.** Demostrativa: El objetivo principal de ésta clase, es que los padres de familia puedan apreciar algunos de los aprendizajes más significativos del grado que (conocimientos, habilidades o actitudes) que sus hijos han obtenido dentro de la institución.

#### **III.3.3.4.3. Desarrollo de Clases Abiertas**

Independientemente de la modalidad, las clases abiertas deberán observar el siguiente protocolo.

- a.** Bienvenida (por algún coordinador, tiempo max. 2 min.)
- b.** Objetivos (por algún coordinador, tiempo max. 3 min.): detallar a los padres de familia el objetivo general de la clase y los objetivos específicos de la materia.
- c.** Desarrollo (por el coordinador de área, tiempo max. 2 min.): explicar a los padres de familia la secuencia de la clase y su vinculación con los objetivos, enfatizando el rol que las coordinaciones desarrollan en estas actividades.
- d.** Presentación de la profesora de grupo (por el coordinador de área, tiempo max. 1 min.).

- e. Desarrollo de clase (Dinámica de relajamiento, Inducción al tema, Desarrollo del tema y Cierre) 47 min. como máximo.
- f. Cierre parcial (por algún coordinador, tiempo max. 3 min.): vincular los objetivos planteados al inicio de la actividad con las estrategias y recursos utilizados y agradecer la atención.
- g. Preparación para la siguiente clases (tiempo max. 3 min.)
- h. Saludo y detalle de objetivos (por el coordinador de área, tiempo max. 3 min.): detallar a los padres de familia los objetivos específicos de la materia.
- i. Desarrollo (por el coordinador de área, tiempo max. 2 min.): explicar a los padres de familia la secuencia de la clase y su vinculación con los objetivos, enfatizando el rol que las coordinaciones desarrollan en estas actividades.
- j. Presentación de la profesora de grupo (por el coordinador de área, tiempo max. 1 min.).
- k. Desarrollo de clase (Dinámica de relajamiento, Inducción al tema, Desarrollo del tema y Cierre) 47 min como máximo.
- l. Cierre (por algún coordinador, tiempo max. 3 min.): Retomar los objetivos generales planteados al inicio de las clases.
- m. Despedida (por algún coordinador, tiempo max. 2 min.

#### **III.3.3.4.4. Políticas para el Manejo de Clases Abiertas**

- a. Las fechas y horas asignadas para el desarrollo de clases abiertas deberán ser determinadas por las coordinaciones de español e inglés de los diferentes niveles en consenso.
- b. Con excepción de las clases demostrativas, las clases abiertas no deben ser ensayadas con los alumnos, ni preparados los temas con anticipación, el tema que se desarrollará en una clase muestra debe ser el consecuente en su plan de trabajo para ese día y puede ser un tema nuevo, de repaso, según corresponda.
- c. Las clases abiertas deben ser planteadas dentro del avance programático y entregadas a la coordinación correspondiente con anticipación para su Vo. Bo.

- d. Con la finalidad de optimizar los recursos humanos y materiales, en la medida que los avances por grado y las características grupales así lo permitan, las mancuernas de grado tanto de español, como de inglés deberán coordinarse para elaborar una sola estrategia para la clase muestra.
- e. Para clases abiertas no se permiten utilizar estrategias que involucren premios ó recompensas para los alumnos.
- f. Las clases abiertas deben iniciar puntualmente.
- g. Las clases abiertas deben organizarse para tener una duración máxima de 2 horas.
- h. Las materias que se pueden trabajar en clases muestra son: Español, matemáticas e inglés.

### **III.3.3.5. Reglamento de Conducta**

**Objetivo General:** Determinar el modelo de comportamientos esperado en los alumnos dentro de la institución, además de proveer a los profesores las líneas de actuación como consecuencia de alguna conducta no deseada. Para efectos de este trabajo únicamente se incluirá el reglamento de conducta del nivel de primaria.

#### **PUNTUALIDAD**

##### **ENTRADA:**

- Hora de **entrada** es de 7:45 a 8:00 a.m.
- Los alumnos de 1eros entrarán por el portón negro que se encuentra entre Camelias y Claveles; Los alumnos de 2dos a 6tos entrarán por el portón negro que se encuentra entre Azucenas y Camelias
- Los alumnos que llegan caminando, serán entregados al personal de la escuela, en la puerta de acceso con su mochila y lunch en la mano.

- Los alumnos que llegan en transporte o automóvil habrá personal para ayudar a los alumnos a descender de los mismos, los cuales deberán ubicarse en la parte trasera del auto del lado del copiloto con mochila y lunch, la puerta sin seguro para agilizar el descenso.
- Los automóviles deberán entrar por la calle de Azucena, dar vuelta en Misiones entrar a la línea de descenso de los alumnos, salir por la calle de Camelias o bien continuar por Misiones, no dar vuelta en U. En las calles aledañas en horas pico.
- Si requiere estacionarse deberá hacerlo donde no afecte la vialidad (entradas a casas, doble fila, circular en sentido contrario)

#### **SALIDA:**

- Hora de **salida** para los alumnos que se van en **transporte** es 14:30 p.m. por la calle de camelias. Con antelación los **padres de familia** debieron haber presentado en Coordinación español la autorización respectiva.
- Hora de **salida** es 14:30 p.m. presentando la **tarjetón**, para los talleres 15:30 p.m. presentando **tarjetón**. Favor de **recoger** a sus **hijos puntualmente** ya que después de la salida, **no hay personal que se haga responsable de ellos.**

\*EL TARJETÓN deberá traer la fotografía del alumno vigente por el frente, los nombres y fotografías de las personas que recogen al alumno con frecuencia por la parte de atrás, ya sean papás, familiares o cualquier otra persona que venga con regularidad. (en la parte de atrás del tarjetón deberá tener las dos fotografías o más según sea necesario)

**Los padres de familia deberán firmar la autorización en el área de coordinación para que su hijo pueda irse con el transporte (sin tarjetón) la escuela no se hace responsable una vez que ya se entregó al alumno al transportista.**

\* **Para la institución el tarjetón (recoger alumno) y la credencial del alumno (identificarlo en algún evento o excursión), son un medio de identificación muy importante ya que nos ayuda a mantener la seguridad de sus hijos (as), en caso de extravío es primordial avisar inmediatamente a la institución y pedir reposición. De lo contrario, no podemos responsabilizarnos del alumno.**

- Por seguridad de sus hijos, sólo podrán permanecer en la escuela de 14:30 a 15:30 p.m. los alumnos que participan en los talleres. Si un alumno inscrito en talleres tiene hermanos que no están en **ninguna actividad**, es responsabilidad de los padres de familia recoger a cada uno de sus hijos, según su horario.
- En caso de que a su hijo lo recoja una persona ajena a las autorizadas, deberá dar aviso a la coordinación español vía telefónica o cuadernillo, esta persona deberá **portar la credencial o tarjetón** proporcionada en el colegio con los nombres y fotografías respectivas y credencial que lo identifique (IFE). **De lo contrario, no se entregará al alumno.**
- Bajo ninguna circunstancia, se permitirá el acceso de alumnos y padres de familia a los diferentes planteles, una vez terminadas las clases o que hayan salido del plantel. Objetos olvidados (lonchera, mochila, prendas de vestir o útiles escolares) deberán permanecer en la escuela hasta el próximo día hábil. Sí el alumno tuviera exámenes o tarea y olvidará los útiles o cuadernos no podrá pasar al salón ya que las indicaciones por parte de las maestras todos los días antes de terminar su clase es recordarles **guardar lo necesario para estudiar o hacer la tarea. El alumno tendrá que buscar alternativas de solución y platicar al día siguiente con su profesor/a.**
- Los padres de familia que requieran retirar a sus hijos de las instalaciones escolares durante los horarios establecidos, deberán informar en dirección general, coordinación y llenar el formato correspondiente.

## CONSECUENCIAS EN PUNTUALIDAD

- ▶ Pasados cinco minutos de la hora contará como retardo. El acceso será por la puerta de Camelias y podrán entrar al salón de clases después de que se haya registrado en la hoja de “Retardos” que se encuentra pegada en cada salón.
- ▶ Los alumnos que permanezcan en la escuela hasta las 2:45 serán entregados por la puerta de misiones (**con su respectivo retardo de salida**).
- ▶ La guardia será realizada por el profesor en turno, quién registrará los retardos correspondientes. Este deberá coincidir con el registro que se encuentra en cada salón.
- ▶ Envíos posteriores de libros, materiales, alimentos, entre otros se entregarán a la hora del receso de alumno.

### A. Retardos en periodo de una semana

1 Por vía cuadernillo cada **tercer retardo** el titular enviará una invitación a los padres de familia o tutor para mejorar la puntualidad, al **sexto retardo** el titular programará una cita, de tal forma que se les invite a fomentar el valor de la puntualidad y los beneficios que se obtienen al procurar este buen hábito.

### B. Periodo de un mes

En la suma de **nueve retardos** se enviará recado vía cuadernillo donde anotarán los retardos con las implicaciones correspondiente: elaborará un trabajo especial el cual será determinado por la coordinación de Español, inglés o Cofyd. Este trabajo contará como tarea y participación de un día regular.

En caso de reincidir cada mes, hasta completar tres meses, se procederá a la suspensión del taller y así sistemáticamente hasta la suspensión definitiva del mismo. El trabajo adicional se llevará a cabo de forma sistemática aunado con suspensiones progresivas hasta la suspensión definitiva si pertenece ha algún taller extracurricular.

- ▶ En caso de que algún alumno esté esperando a su hermano (a) que salga del taller o no sea recogido a tiempo, será sancionado de acuerdo a los incisos A y B y sus apartados.

- ▶ Alumnos que permanezcan en la escuela 10 minutos después del horario establecido, no tendrán supervisión por parte de la escuela. Los padres de familia se **hacen responsables de cualquier evento o accidente que ocurra pasado dicho periodo.**

Nota: Se aplicarán las **mismas medidas** tanto para la **puntualidad de entrada como de la salida de la escuela.**

## PRESENTACIÓN PERSONAL

- Los alumnos deberán presentarse al colegio bien aseados y uniformados, tanto en su persona como en las prendas de vestir.
- En los **varones**, el **cabello** deberá usarse **corto** (desvanecido regular); en las **mujeres** deberá estar **bien recogido** y en ninguno de los casos se aceptarán cortes o peinados que sean exóticos y/o extravagantes, **ni cabello pintado** de cualquier manera ni extensiones de colores o **levantado con gel.**
- **No** se permite el uso de **aretes en niños**; en niñas **no más de un arete.**
- En ambos no se debe usar:
  - \* Perforaciones
  - \* Collares
  - \* Pulseras
  - \* Tatuajes
  - \* Colgijes
  - \* Maquillaje
  - \* Uñas largas y/o pintadas
  - \* Accesorios similares que sean exóticos, extravagantes y/o llamativos

## CONSECUENCIAS DE PRESENTACIÓN PERSONAL

- **1ra ocasión.-** Se le exhorta al alumno ha cumplir con el Reglamento de **no** traer a la escuela artículos no permitidos, así como también observar su presentación personal.
- **2da ocasión.-** Se les enviará recado a los padres de familia vía cuadernillo a fin de que supervisen y apoyen en el cumplimiento de su presentación personal de acuerdo al Reglamento

- **3ra ocasión.**-Tendrán que cumplir con un trabajo especial, el cual se determinará por las coordinaciones español, inglés, cofid .
- **4ta ocasión.**- Los artículos no permitidos se les recogerá y se entregarán hasta el fin del bimestre.

## UNIFORME

- El uso del **uniforme** escolar completo, limpio y en buen estado es **obligatorio**, en todas las áreas. **(Todas las prendas deberán estar debidamente marcada).**

### EL UNIFORME DEL DIARIO ES:

#### NIÑOS

- zapatos negros
- pantalón caqui c/vivos verdes

#### NIÑAS

- zapatos negros
- falda short caqui
- moño verde o caqui

#### PARA AMBOS

- playera c/escudo de la escuela y vivos verdes
- suéter verde c/vivos caqui
- calcetas caqui

### EL UNIFORME DE DEPORTES ES:

#### NIÑOS Y NIÑAS

- zapato tenis 80% blancos (**no convers de tela**)
- pants verdes c/vivos blancos
- playera manga corta beige c/ vivos verdes y escudo de la escuela
- sudadera verde c/ vivos blancos
- gorra 80% verde o blanca (**temporada de primavera**)

- ▶ En **temporada de frío**, a partir de la segunda quincena de noviembre y hasta la segunda quincena de febrero estará permitido el uso de prendas para invierno además del uniforme, de la siguiente forma:

**A).-Debajo de la blusa o playera del uniforme**

suéter o sudadera **beige, verde o café** de cuello alto

blusa o playera **beige, verde o café** de manga larga

**B).- Chamarras, suéteres, chalecos** en color **beige, verde o café**.

**C).- Niñas:** pantalón caqui (**no mezclilla, ni corte a la cadera**), mallas color **beige**

### **CONSECUENCIAS DEL UNIFORME**

- El uso del uniforme escolar completo y limpio **es obligatorio a partir del 1er. lunes de octubre.**
- El alumno que no cumpla con el uniforme por primera vez, a partir de la fecha citada, se le invitará a traerlo completo para dentro de 3 días.
- Cometer la falta por segunda ocasión, implicará hacerles la invitación a los padres de familia vía cuadernillo, para el cumplimiento de portar el uniforme completo. ( después de tres días se volverá a evaluar el uniforme completo)
- Si la falta se comete por tercera vez (se informará a padres de familia vía cuadernillo) se anotará una N.P. (no participación) en la asignatura de FOCE por un día, con aviso a los padres de familia o tutor, hasta traer el uniforme completo.
- El alumno que no cumpla con el uniforme de educación física no podrá asistir a la misma, las consecuencias estarán sujetas a los incisos 1.1, 1.2, su reincidencia ocasionará la suspensión del taller extracurricular.
- Los alumnos que no cumplan con ambos uniformes completos, no pueden acceder o permanecer en los talleres motivacionales.

## ALMUERZO (LUNCH)

- Los alumnos deberán venir **bien desayunados** y traer **lunch** o **dinero** para el descanso (cantidad moderada).
- Para los niños que se queden a **talleres**, les pedimos mandarles **lunch adicional (snack) y botella de agua**.
- Para todos los efectos el lunch debe ser balanceado (proteínas-carbohidratos-vitaminas)

## DISCIPLINA

La disciplina será manejada de la siguiente manera:

- ✓ Los alumnos deberán mantener una relación de respeto para con sus compañeros de clase, maestros, personal administrativo y de intendencia, en todo momento
- ✓ No serán toleradas **conductas violentas o que pongan en riesgo a sus compañeros o personal de la escuela, así como el uso de malas palabras**. La presencia de alguna de estas conductas merecerá una falta al Reglamento General de Conducta.
- ✓ La conducta dentro de las actividades extraescolares que realice la escuela es igual de importante que la conducta dentro de la escuela y será evaluada de la misma forma.
- ✓ No está permitido comer o mascar chicle en los salones de clase. Los líquidos deberán permanecer fuera del salón de clases.
- ✓ Al finalizar la jornada escolar los alumnos deberán dejar su salón, útiles escolares limpios y ordenados.
- ✓ El alumno que rompa o dañe alguna propiedad de la escuela, merecerá una falta en el Reglamento General de Conducta.
- ✓ No está permitido tener manifestaciones de afecto o disgusto excesivo hacia alguien dentro del plantel escolar. Las manifestaciones propias del noviazgo deberán limitarse a áreas fuera del plantel escolar.

## DISCIPLINA DENTRO DEL SALÓN

- Este será elaborado por los dos titulares de grupo y en apego al Reglamento General de Conducta.
- Dicho reglamento debe contemplar “Reglas y Consecuencias”
- Cualquier incidente que rebase o no este incluido en el mismo, será resuelto con el Reglamento General de Conducta.

## CONSECUENCIAS DE LA DISCIPLINA

- a) Dos llamadas de atención durante la misma clase, amerita lo siguiente:
  - ▶ Si ha consideración del profesor, el alumno **puede terminar** la clase, se hablará con él al finalizar la misma. Si el alumno mantiene esta conducta en clases posteriores, éste será enviado con la Coordinadora de Español a la primera falta (se avisará vía cuadernillo a los padres de familia).
  - ▶ Si ha consideración del profesor, la conducta del alumno **no le permite terminar** la clase, el alumno será enviado con la Coordinadora de Español, de donde volverá al salón de clases una vez que se le haya invitado a cambiar su conducta avisando a padres de familia vía cuadernillo. Dicha falta será anotada en la bitácora.
- b) Al **tercer reporte** se dejará al alumno hacer un trabajo especial, informando vía cuadernillo a padres de familia.
- c) Después de **cinco reportes** será necesario llamar a los padres de familia e informarles de la situación que atraviesa el alumno; a consideración del consejo técnico es posible citar a los padres de familia aunque el alumno no cuente con tres faltas, si la situación lo amerita.
- d) Si el alumno vuelve acumular **dos faltas** al Reglamento de Conducta será necesario realizar una “carta compromiso” firmada por el responsable de la disciplina, padres de familia y alumno. En esta carta se acordarán los puntos en que el alumno deberá trabajar para mejorar; así mismo se establecerán las posibles consecuencias de la falta de cumplimiento de dicha carta.

- e) Parte del incumplimiento de la “carta compromiso” generará una cita con padres de familia y la posibilidad de reservarse el derecho de admisión o suspensión definitiva.
- f) Las suspensiones temporales o definitivas pueden darse en casos donde la falta sea grave y así lo amerite aún cuando no exista una “carta compromiso”.
- g) El alumno que no cumpla con las tareas asignadas para el periodo de suspensión no podrá regresar a la escuela.
- h) Cualquier alumno que incurra en dos faltas o una falta considerada como grave por el responsable de la disciplina, posterior a una suspensión será dado de baja de manera definitiva.
- i) La conducta en los talleres es igual de importante, por lo tanto, esas faltas tendrán las mismas consecuencias que la conducta dentro del salón de clases; en este caso, los responsables serán los maestros de cada taller y el Comité de Formación Integral y Disciplina (COFYD).
- j) Se negará **carta de buena conducta** al alumno con suspensión o baja definitiva.
- k) Los alumnos con “carta compromiso” sólo se les serán proporcionados su **carta de buena conducta** o readmisión si demuestran haber mejorado su conducta y/o calificaciones de manera considerable, además de contar con el apoyo de un mínimo del 80% del equipo de maestros quienes proporcionarán su firma de aprobación al alumno.

### **ASPECTOS QUE AMERITAN SUSPENSIÓN Y/O EXPULSIÓN**

- ▶ El alumno que ejecute cualquier acto de violencia, de manera directa o indirecta en contra de cualquier miembro de la institución (docente, administrativo, intendencia, alumnos y padres de familia) será suspendido o expulsado a consideración del consejo directivo, el cual está formado por Coordinador Académico, Coordinador de Inglés, Coordinador de Formación Integral y Disciplina (COFYD), Consejo Directivo.
- ▶ El alumno que modifique certificado, boletas de calificaciones, exámenes o notas de sus papás será suspendido de forma definitiva de la escuela.

- ▶ El alumno que participe en conductas de vandalismo o robo dentro de las inmediaciones del plantel se llamará a sus padres y será suspendido.
- ▶ El alumno que con dolo destruya, altere o demerite las instalaciones, mobiliario e infraestructura del plantel.
- ▶ El alumno que porte armas de fuego, salva u objetos punzo-cortante
- ▶ El alumno que no cumpla con los aspectos establecidos en la “carta compromiso”
- ▶ El alumno o alumnos que introduzcan bebidas que contengan alcohol o cualquier droga.

## TALLERES Y/O EVENTOS ESPECIALES

### TALLERES:

- Los talleres se imparten de 14:45 a 15:30 p.m.
  - Deberán ser puntuales tanto a la hora de entrada como a la hora de salida
  - Si se presentan tres retardos para recoger a su hijo/a. Se enviará una notificación. Si existiera reincidencia se le dará de baja del taller en forma definitiva, previo aviso.
  - El padre de familia se hace responsable de cualquier evento o accidente que ocurra después de la hora de la salida.
  - Por su seguridad de sus hijos, solo podrán permanecer en la escuela de 14:45 a 15:30 p.m., los alumnos participarán en los talleres. Sí un alumno inscrito en talleres tiene hermanos que **no están en alguna actividad**, es responsabilidad del padre de familia el recoger a cada uno de sus hijos según su horario.
- Si un alumno presenta **tres inasistencia consecutivas** (sin justificación) al taller se le suspenderá definitivamente.
- El alumno deberá traer las prendas de vestir según sean requeridas para el taller en una bolsa a parte, además del uniforme que le corresponda y podrá cambiarse a las 2:15, regresar a su salón y salir a las 2:45 al taller.
- El alumno deberá cumplir con el material necesario según lo requiera el profesor del taller. **Traerlo desde el inicio del día.**

- Una vez asignado el taller **no podrá ser cambiado por otro.**
- El alumno que sea sancionado por alguno de sus profesores o comenta alguna falta grave al **Reglamento**, será acreedor a una suspensión temporal del taller con previo aviso a los padres de familia, si hay reincidencia, la suspensión será definitiva.
- Recoger a su hijo (a) puntualmente a las **15:30** hrs. (los niños que se van en transporte, favor de indicar a sus transportistas los horarios de salida para que también se respete la puntualidad)
- El alumno debe traer un lunch adicional (no pesado) consistente en: una fruta, barra de cereal o 10 piezas de nuez o almendras, alguna proteína (tres rebanadas de queso o un huevo duro).
- Los alumnos deberán hacer su mayor esfuerzo académico, así como **mantener una conducta adecuada dentro y fuera de clases.**(ver apartado de disciplina)
- Cualquier falta al reglamento durante el taller podrá ser sancionada con la suspensión temporal o definitiva del mismo.
- Cuando en un grupo de taller existan 7 o menos integrantes, este se cerrará y se reasignarán a los alumnos a otra actividad.

## **RELACIONES INTERPERSONALES**

- ▶ Si un alumno interviene en relaciones hostiles, agresivas, abusivas, tanto verbal como física o psicológica dentro de la institución. Se manejarán las siguientes consecuencias.

## **CONSECUENCIAS DE RELACIONES INTERPERSONALES**

- Se informará a los padres de familia vía cuadernillo.
- Cuando la falta no es considerada por el consejo técnico como grave:
  - Platicamos con ambos alumnos buscando mediación.
  - Se platica con ambos alumnos para hacer acuerdos.

Se aplican consecuencias según sea la gravedad o el daño en cada caso, que va desde la realización de un trabajo especial hasta la suspensión de talleres motivacionales o clases (según la gravedad).

**Bajo ninguna circunstancia la escuela promueve y consecuenta conductas agresivas entre alumnos o a través de golpes dar solución a cualquier conflicto.**

### **III.3.4. RECURSOS HUMANOS**

Este apartado debe detallar las políticas y reglamentos que deben guiar las líneas de acción del personal que colabora en el centro educativo.

#### **III.3.4.1. Descripción de Puestos**

##### **III.3.4.1.1. Coordinador de Área**

###### **Objetivos del puesto.**

Cuidar y mantener el área y personal a su cargo, vigilando el cumplimiento de las políticas y procedimientos emanados de la dirección, coordinando recursos materiales y humanos para elevar el nivel y aprovechamiento académico de los alumnos dentro de un marco de respeto, responsabilidad y transparencia en el manejo de las acciones.

###### **Funciones Específicas del Coordinador de área**

- ♦ Supervisar de manera constante el desempeño y desarrollo académico de los alumnos.
- ♦ Revisar y apoyar a profesores en trabajos, muestras y participación de alumnos en eventos especiales.

- ♦ Mantener una constante y efectiva comunicación con sus profesores y alumnos.
- ♦ Autoriza entradas y salidas de profesores y alumnos a su cargo fuera de los horarios establecidos.
- ♦ Revisa listas de asistencia y mantiene estrecha comunicación con los padres de familia respecto de las incidencias.
- ♦ Atención y seguimiento de alumno con bajo aprovechamiento.
- ♦ Elaboración de horarios de trabajo y cronogramas de actividades.
- ♦ Asignación de grupos y comisiones a profesores.
- ♦ Selección de libros de texto y materiales de apoyo para impartición de clases.
- ♦ Supervisión y seguimiento de los planes de estudio de los grupos a su cargo.
- ♦ Revisión y apoyo para la elaboración de planeaciones semanales por parte de los profesores.
- ♦ Supervisión y apoyo en el desempeño diario de los profesores a su cargo.
- ♦ Convocar y dirigir periódicamente juntas de trabajo con el personal a su cargo.
- ♦ Propiciar la comunicación efectiva y las buenas relaciones entre los profesores a su cargo.
- ♦ Proveer a su personal puntual y oportunamente de las herramientas de trabajo necesarias para el desempeño de sus funciones.
- ♦ Mantener registro del cumplimiento y asistencia del personal a su cargo.
- ♦ Autoriza faltas y organiza a su personal para cubrir puestos.
- ♦ Mantener una comunicación efectiva y constante con las otras coordinaciones.
- ♦ Coadyuvar esfuerzos con otras coordinaciones para efectos de resultados y optimización de recursos a través de juntas trimestrales.
- ♦ Apoyar la promoción de eventos y festividades de otras áreas.
- ♦ Mantener una comunicación respetuosa, oportuna y efectiva con padres de familia.
- ♦ Brindar respuestas concretas y oportunas a inquietudes expresadas por los padres de familia.
- ♦ Llevar bitácora de visitas de padres de familia

- ♦ Presentar puntual, oportuna y correctamente los requerimientos dados por las autoridades educativas en cuanto a documentos, acciones e implementaciones.
- ♦ Preservar las buenas relaciones con las autoridades educativas.
- ♦ Respetar y dar seguimiento a los lineamientos establecidos por las autoridades.
- ♦ Mantener una comunicación constante con las autoridades competentes.
- ♦ Asistir puntualmente a las juntas o convocatorias celebradas por la autoridad.
- ♦ Aplicar a los diferentes niveles evaluaciones periódicas para evaluar niveles de aprendizaje.
- ♦ Revisar constantemente textos y cuadernos de trabajo de los alumnos.
- ♦ Asistir a clases para evaluar el desempeño docente.
- ♦ Realizar pre-selección de personal para cubrir vacantes.
- ♦ Proporcionar inducción y guías de acción al personal de nuevo ingreso.
- ♦ Planear y coordinar la realización de eventos especiales y salidas.

### **Relaciones Internas**

Directores, asistentes de dirección, coordinaciones, profesores y alumnos.

### **Relaciones Externas**

Padres de familia, autoridades educativas, editoriales y otras instituciones.

### **III.3.4.1.2. Titular de Grupo**

#### **Objetivos del puesto**

Promover el aprendizaje de los alumnos mediante la creación de ambientes de aprendizajes creativos, de respeto y divertidos.

**Funciones específicas del titular de Español (Incluye Ed. Física, Ed. Artísticas, Computación, Talleres, Asignaturas y extracurriculares.)**

- ♦ Presentarse diariamente 20 minutos antes de iniciar su clase y bien uniformado. ( Checar rol de guardias)
- ♦ Entregar puntualmente su avance programático a su coordinación
- ♦ Planear sus clases y preparar el material necesario para impartirla.
- ♦ Impartir sus clases
- ♦ Implementar con sus alumnos diariamente cálculo mental.
- ♦ Trabajar tres veces por semana ortografía.
- ♦ Hacer tres veces por semana ejercicios de caligrafía.
- ♦ Cubrir su horario completo.
- ♦ Llevar un orden en los contenidos impartidos.
- ♦ Revisión de libros y cuadernos.
- ♦ Revisión de tareas y materiales.
- ♦ Elaboración y presentación de documentación oficial e interna.
- ♦ Pasar lista diariamente.
- ♦ Hacer guardias (Según designación en rol de guardias por sorteo).
- ♦ Elaboración y exposición de periódico mural.
- ♦ Tener su salón ambientado de acuerdo a la temporada y los temas vistos.
- ♦ Suplir grupo cuando se le solicite.
- ♦ Apoyar a la coordinación y/o dirección cuando se le solicite.
- ♦ Elaboración, aplicación y revisión de exámenes.
- ♦ Llevar a cabo evaluaciones continuas de los alumnos.
- ♦ Elaboración de promedios mensuales, bimestrales, finales y cuadro de honor.
- ♦ Planeación y presentación de 3 clases abiertas para padres de familia.
- ♦ Planeación y presentación de ceremonias cívicas.
- ♦ Planeación y presentación de eventos especiales (festivales, tardeadas, entre otras.)
- ♦ Planeación y apoyo para visitas y excursiones de diversión o de estudio.

- ♦ Asistencia a juntas ordinarias, extraordinarias y cursos organizados por la institución.
- ♦ Organización y participación a juntas ordinarias y extraordinarias con padres de familia.
- ♦ Mantener comunicación constante con su coordinación.
- ♦ Presentar a su coordinación casos especiales (conducta y aprovechamiento).
- ♦ Ser propositiva.
- ♦ Tener un trato cortés con alumnos, padres de familia y personal de la institución.
- ♦ Mantener comunicación con los padres de los alumnos que lo requieran.
- ♦ Mantener informados a los padres de familia del aprovechamiento de los alumnos.
- ♦ Atender a padres de familia cuando lo soliciten o en citas programadas.
- ♦ Tutorías.
- ♦ Mantenerse actualizado.
- ♦ Dar seguimiento puntual a disposiciones y políticas institucionales y/o de nivel.

### **Funciones específicas del profesor de inglés.**

- ♦ Presentarse diariamente puntual 20 minutos antes de iniciar su clase y bien uniformado.
- ♦ Planear sus clases y preparar el material necesario para impartirla.
- ♦ Entregar puntualmente su lesson plan a su coordinación.
- ♦ Impartir sus clases.
- ♦ Dictado de vocabulario tres veces por semana.
- ♦ Listening dos veces por semana.
- ♦ Grammar tres veces por semana.
- ♦ Spelling Bee diario.
- ♦ Preparar con sus alumnos concurso de Spelling Bee.
- ♦ Apoyar en las tutorías cuando lo solicite la coordinación.
- ♦ Revisión de libros y cuadernos.
- ♦ Revisión de tareas y materiales.

- ♦ Elaboración y presentación de documentación interna.
- ♦ Pasar lista diariamente.
- ♦ Hacer guardias.
- ♦ Elaboración y exposición de periódico mural según sorteo
- ♦ Tener su salón ambientado de acuerdo a la época y a los temas vistos.
- ♦ Suplir grupo cuando se le solicite.
- ♦ Apoyar a la coordinación y/o dirección cuando se le solicite.
- ♦ Elaboración, aplicación y revisión de exámenes.
- ♦ Llevar a cabo evaluaciones continuas, mensuales, bimestrales y anuales de los alumnos.
- ♦ Elaboración de promedios y cuadro de honor.
- ♦ Planeación y presentación de 3 clases abiertas para padres de familia.
- ♦ Planeación y presentación de ceremonias cívicas.
- ♦ Planeación y presentación de eventos especiales (festivales, tardeadas, etc.)
- ♦ Apoyo para de visitas y excursiones cuando se le solicite.
- ♦ Asistencia a juntas ordinarias y extraordinarias y cursos organizados por la institución
- ♦ Organización y participación a juntas ordinarias, extraordinarias con padres de familia.
- ♦ Mantener comunicación constante con su coordinación.
- ♦ Presentar a su coordinación casos especiales (conducta y aprovechamiento).
- ♦ Ser propositiva.
- ♦ Tener un trato cortés con alumnos, padres de familia y personal de la institución
- ♦ Mantener comunicación con los padres de los alumnos que lo requieran.
- ♦ Mantener informados a los padres de familia del aprovechamiento de los alumnos.
- ♦ Atender a padres de familia cuando lo soliciten o en citas programadas.
- ♦ Mantenerse actualizado.
- ♦ Dar seguimiento puntual a disposiciones y políticas institucionales y/o de nivel.

**Relaciones Internas**

Directores, asistentes de dirección, coordinaciones, profesores y alumnos.

**Relaciones Externas**

Padres de familia

**III.3.4.2. Código Deontológico del Coordinador y Profesor**

Deontología: (Del gr. δέον, -οντος, el deber, y *-logía*). La ética profesional aplicada correctamente en la materia o profesión.

Etimológicamente deontología puede definirse como lo que se debe hacer, lo que es menester dentro de la profesión de uno.

La docencia implica una gran responsabilidad y sobre todo un gran compromiso, para poder desarrollar nuestra labor docente de una manera ética y eficaz, se hace necesario que de manera individual tengamos muy claras las responsabilidades que se adquieren al integrarse a esta institución y adquirir esta profesión.

**Responsabilidades hacia sí mismo:**

- Cuidado y respeto integral de su persona.
- Reconocimiento de su valor y su dignidad.
- Jerarquizar sus roles.
- Equilibrar su vida.
- Apertura y flexibilidad.
- Congruencia en sus actos.
- Desarrollo personal constante y permanente.
- Actualización constante y permanente.

**Responsabilidades hacia los usuarios de su servicio:**

- Cuidado y respeto integral para la individualidad de sus alumnos.
- Promoción del valor y la dignidad de sus alumnos.
- Promoción de la confianza y la participación.
- Ecuanimidad y equidad en el trato.
- Motivación constante y positiva.
- Promover la voluntad para el aprendizaje.

**Responsabilidades hacia la empresa:**

- Conocimiento e interiorización de la filosofía institucional.
- Respeto y cumplimiento del proyecto educativo.
- Responsabilidad y eficiencia en el desempeño de sus funciones.
- Seguimiento preciso de las normas y políticas.
- Discreción y seriedad en el manejo de la información.
- Cuidado y optimización de las instalaciones y recursos materiales.
- Participación activa en mejoras.
- Proactividad.

**Responsabilidades hacia sus colegas:**

- Respeto integral para la individualidad de sus colegas
- Promoción de la confianza y la participación.
- Discreción y respeto en el manejo de la información.
- Evitar la competencia.
- Respeto en los ámbitos de trabajo.
- Cooperación y participación en el trabajo de sus colegas.
- Honestidad en sus opiniones.

**Responsabilidades hacia la comunidad:**

- Actuación personal digna y respetuosa.
- Promover una educación social y cívica.
- Participación activa en la sociedad.
- Promoción de la creatividad.

En la medida que se tienen presentes estas responsabilidades, se espera encontrar en el profesor (a) Einstein - Asbaje una persona asertiva, resiliente<sup>50</sup>, segura, madura, tranquila y captadora de las emociones, sentimientos y ansiedades de sus alumnos y padres de familia para manejarlas de una manera positiva y saludable.

**III.3.4.3. Criterios de Conducta Ética**

**Objetivo General:** Unificar criterios en la forma de conducirnos con los alumnos fuera y dentro del salón.

**Dirigido a:** Todo el personal de la institución.

**En nuestras escuelas evitemos:**

- Llamar a los alumnos con un apodo o seudónimo, debemos hacerlo por su nombre de pila (es signo de respeto).
- Usar un tono de voz que el alumno perciba agresivo (gritos) o tono de enojo.
- Usar un vocabulario no apto (groserías, albures o dichos corrientes) para dirigirse a los alumnos.
- Tocar, jalonear, empujar, pegar, tirar del cabello o de la oreja o cualquier situación que implique contacto físico al llamar la atención.
- Hacerles gestos o muecas para demostrar desacuerdo.

---

<sup>50</sup> Ser resiliente en educación implica ejercer la fortaleza, manejar una dinámica positiva, resistir y reconstruirse, superar lo adverso.

- Señalar a los alumnos por defecto físico, color de piel, religión, nacionalidad, entre otras.
- Anotar en sus cuadernos, trabajos, libros, exámenes, etc., comentarios que desmotiven al alumno y dañen su autoestima.
- Utilizar sellos que los comparen con animales o alguna situación que los desmotive o haga sentir ofendidos.
- Hacer correcciones en sus cuadernos, libros, exámenes, tareas, etc, marcando los errores agresivamente (Ejemplo: Cero y taches del tamaño de toda la hoja) con color rojo.
- Desprender hojas de los cuadernos y libros o romper trabajos hechos por los alumnos.
- Tirar a la basura trabajos, materiales o cualquier pertenencia de los alumnos.
- Hacer comentarios que incomoden al alumno ( Ejemplo: Juan siempre tienes que ser el más desordenado del grupo).
- Después de la cita con los papás regresar con el alumno a reclamar o hacer aclaraciones de la misma.
- Evidenciar faltas graves del alumno delante del grupo.
- Que las fallas que vemos en los padres de familia y/o los alumnos sean usados en su contra, ya sea para dirigirse a ellos o en sus calificaciones.
- Intercambiar comentarios con los compañeros de alguna situación específica del alumno o de su familia con el fin de dañar su integridad tanto física como emocional.

**En nuestra escuela siempre tratamos a nuestros alumnos con dignidad y respeto, reconocemos su valor como persona y los apreciamos por su individualidad.**

### **III.3.4.4. Reglamento de Trabajo**

El siguiente reglamento se conforma por 24 puntos tomados del Manual de procedimientos.

**Objetivo General:** Proveer lineamientos de conducción y actuación claros y precisos para las coordinaciones y profesores.

#### **a) Horario de entrada.**

Profesores de tiempo completo: 20 minutos antes de hora de entrada

**Profesores de clases especiales y talleres:** 15 minutos antes de iniciar su clase excepto profesores compartidos, entrada puntual.

**Profesores de Secundaria (asignaturas por horas):** 10 minutos antes de iniciar su clase.

#### **b) Uniforme**

##### **Personal docente mujeres.**

##### **Lunes y jueves**

Traje sastre (pantalón de vestir) azul marino.

Blusa institucional azul y bata.

Suéter, chaleco o chamarra azul marino, rey o blanco.

##### **Martes y miércoles.**

Pantalón o falda debajo de la rodilla (de vestir) azul marino.

Blusa blanca lisa y bata.

Suéter, chaleco o chamarra azul marino, rey o blanco.

**Nota:** De lunes a jueves: Zapato de vestir azul marino o negro con media color natural o azul marino. En eventos especiales presentarse igual que los lunes.

**Los zapatos y accesorios deben ser formales y discretos, de acuerdo a la imagen profesional que debemos proyectar (no collares, aretes, etc., en colores llamativos o de fiesta)**

**Personal docente hombres.**

**Lunes y jueves**

Traje y corbata azul marino.

Camisa azul claro.

Suéter, chamarra o saco azul marino o azul rey.

**Martes y miércoles**

Pantalón azul marino.

Camisa blanca.

Suéter, chamarra o saco azul marino o azul rey.

**Nota:** De lunes a jueves: Zapato de vestir azul marino o negro con calcetín negro o azul marino. En eventos especiales presentarse igual que los lunes.

**Los jeans no son ropa formal, el pantalón debe ser de vestir. El corte, peinado y color del cabello debe ser formal y discreto, de acuerdo a la imagen profesional que debemos proyectar.**

**Para ambos.**

**Viernes**

Pants de la escuela.

Playera de la escuela o completamente blanca con manga corta o  $\frac{3}{4}$  sin escote (cuello redondo o en V).

Tenis 60% blancos y calceta blanca.

**Profesores de taller**

Pantalón de mezclilla azul oscuro y blusa o camisa 100% blanca.

Zapatos de vestir negros o tenis 60% blancos.

**c) Avance programático**

Se entregará al coordinador de área (Inglés y Español de Preescolar y primaria) todos los viernes con la planeación de la próxima semana y se devolverá el lunes por la mañana. Este deberá ir de acuerdo a la dosificación de contenidos del Plan anual "Einstein - Asbaje".

Secundaria (todas las asignaturas) entregará a su coordinador, el último día de clases de la semana en curso y se le devolverá antes de iniciar su primera clase de la siguiente semana.

**d) Guardias y comisiones**

Se realizarán de acuerdo al rol entregado al inicio del ciclo escolar por la coordinación correspondiente y estas deben cumplirse en tiempo y forma. Las guardias deben involucrar a todo el personal de la institución, especialmente en las de entrada y las guardias de salida.

**e) Evaluaciones**

Estas serán: Diagnóstica, continua y final, basadas en los parámetros marcados por la Institución (Cuadros de evaluación: Evaluación continua anexo 4 y Evaluación de exámenes anexo 5).

**f) Juntas con padres de familia**

La única reunión con padres de familia es la inicial y es donde se les dará a conocer la filosofía de la institución, líneas de trabajo y criterios de evaluación de todo el ciclo escolar. Cada bimestre se citará a los padres únicamente a firma de boletas, si es necesario reunirlos nuevamente se tendrá que solicitar el Vo. Bo. del coordinador y de la Dirección.

**g) Citas**

Deben ser programadas, ya sea por parte de la escuela o por el padre de familia. Las citas se pueden realizar vía telefónica o cuadernillo de tareas y éstas serán siempre con Vo. Bo. del coordinador. No se podrá atender a padres de familia fuera de la institución.

Siempre que se tenga una cita individual ya sea para seguimiento académico o conducta, se deberá llenar el formato de citas y entregarlo a la coordinación correspondiente al final de la misma.

### h) Clases abiertas (para preescolar y primaria)

Se realizarán tres durante el ciclo escolar, según calendarización:

- **Expositiva** (interactiva maestro- alumno): Español (lectura) e Inglés. El propósito principal de esta clase es mostrar a los padres de familia el sistema de trabajo, manejando los siete elementos didácticos y el desarrollo de una clase.
- **Taller** (alumnos – papás): Matemáticas (laboratorio) e Inglés (Spelling Bee). El propósito de esta segunda clases es dar a los padres de familia herramientas que les permitan ayudar a sus hijos a trabajar en casa tanto el material didáctico de matemáticas como practicar el Spelling Bee.
- **Demostrativa** (alumnos): Español e Inglés (Science). Como conclusión de un ciclo escolar se debe mostrar al padre de familia alguno de los conocimientos significativos que sus hijos adquirieron durante el año.

### i) Exámenes

Se realizan exámenes de diagnóstico, mensual, bimestral y final. Se evaluarán de acuerdo a la tabla interna de evaluaciones y deberán ser elaborados bajo los parámetro establecidos por la Institución.

### j) Permisos

Para salir de la institución en horas de labores se deberá avisar al coordinador y solo será para casos especiales. No se podrá salir a comprar alimentos, a sacar copias, ni a la papelería o algún otro asunto por lo que se sugiere traer lo necesario.

Para una situación ya prevista, avisar al coordinador con anticipación para que éste se organice con los demás integrantes del equipo.

Ya sea una situación prevista o una emergencia, es obligación del profesor asegurarse de que el avance programático este en su grupo o le sea entregado oportunamente a su coordinador.

Cuando la situación no sea prevista, sea una emergencia o por enfermedad de gravedad avisar vía telefónica antes de la hora de entrada, directamente con su coordinador o en su defecto con algún coordinador de otra área.

**k) Tutorías.**

Dentro de las funciones básicas del docente de Español e Inglés (preescolar, primaria y secundaria) se encuentran las tutorías, éstas consisten en apoyar al grupo y/o algún alumno académicamente cuando lo necesite, ya sea dentro del horario de clases regulares o en los horarios de talleres.

Las tutorías iniciales tienen una duración de un mes, una o dos veces a la semana según se requiera y estas, las determina el coordinador a partir de los resultados que se obtengan del examen de diagnóstico.

Las tutorías no tienen ningún costo y deben llevarse a cabo dentro de las instalaciones de la institución.

**l) Casos especiales de alumnos**

Deberán comentarse con el coordinador quien indicará el procedimiento a seguir.

**m) Juntas de trabajo ordinarias y extraordinaria**

Son obligatorias, ya que ahí se toman acuerdos importantes para el buen funcionamiento de los procedimientos como del mismo proceso enseñanza-aprendizaje y su participación es esencial.

**n) Eventos especiales**

Son obligatorios, el coordinador indicará con anticipación fecha, hora y lugar del evento y las comisiones asignadas para lograr el éxito del evento.

**o) Disciplina**

La primera autoridad frente al grupo es el profesor por lo que es de suma importancia el control que se ejerza ante el grupo, ésta debe ser con base a los principios de un liderazgo efectivo por parte del profesor y la filosofía de la institución.

COFyD es un área que se encarga de aspectos disciplinarios de gravedad, cuando exista conflicto con padres de familia y/o profesores y salga de las manos del coordinador.

Cualquier asunto debe ser canalizado primeramente con su coordinador de área.

Algunos aspectos que debemos tener presentes:

- ▶ El reglamento interno de cada grupo, debe ser elaborado entre las mancuernas de inglés y español (primaria y preescolar), en el caso de secundaria el reglamento se deberá elaborar entre todos los profesores de ese grupo, éste reglamento debe contar con el visto bueno del área de COFyD y entregarse una copia a las coordinaciones correspondientes.
- ▶ Éste debe elaborarse siguiendo los lineamientos del reglamento general de conducta; estableciendo parámetros de acción y la consecuencia a falta de ellos, así como los incentivos para reforzar las conductas positivas. Se incluirán aspectos como tareas, materiales, trabajo en clase, libros y cuadernos, etc.
- ▶ El grupo no podrá permanecer solo por ningún motivo, en caso de ser necesario, se avisará a coordinación para pedir su apoyo y se tomarán las medidas pertinentes.
- ▶ En caso de cambio de clase, se esperará al profesor que continuará la clase por lo que es muy importante su puntualidad.
- ▶ **Comunicaciones:** El uso del teléfono de la institución se limitará a llamadas locales y emergencias, no exceder de 5 minutos. Esto será con previa autorización de la dirección o coordinación.
- ▶ **Teléfonos celulares:** No se podrá hacer o recibir llamadas, mandar o recibir mensajes dentro del salón a la hora de clase, del recreo o en guardias, en caso de una emergencia avisar a su coordinador de área. (Se incluye Lap top y Palm)
- ▶ No se puede consumir ningún tipo de alimento dentro del salón de clases ni masticar chicle.
- ▶ Esta prohibido fumar en clase y horas de trabajo.

- ▶ Las actividades que impliquen el uso del patio u otras áreas deben estar justificadas en el avance, ya sea como recurso o en las observaciones y estas deben estar bien organizadas y vigiladas.
- ▶ Es importante el cuidado y buen uso del mobiliario de la escuela, por lo que queda prohibido sentarse encima del escritorio y de las paletas de las bancas de los alumnos, así como de las mesas del salón de usos múltiples, computación y cooperativa

**p) Clases particulares**

Queda prohibido dar clases particulares en su domicilio u otro lugar a los alumnos de nuestra institución.

**q) Misión, Visión y Valores**

Es la filosofía establecida por la Institución para guiar nuestra labor con los alumnos, padres y compañeros.

Son principios establecidos que conducirán el proceso por el cual el profesor desarrollará en sus alumnos la formación de hábitos, de destreza, habilidades y la aprehensión de conocimientos guiados por bases específicas que identificarán al alumno Einstein-Asbaje.

“La experiencia muestra que el ejemplo tiene un fuerte valor educativo, dado que marca de por vida a los educandos y es un facilitador en su proceso de aprendizaje. Las personas no solo aprenden de la instrucción de conocimientos, sino también, y principalmente, del ejemplo y del comportamiento, incluidos los errores, que son de insustituible valor pedagógico”.

Si lo que teóricamente se enseña no coincide con lo que los alumnos ven, fácilmente puede perderse la comprensión, además de que se está cayendo en la hipocresía y en el cinismo. Por ello, en esta perspectiva, los maestros tiene una

importante misión moral, porque son ellos quienes, mediante sus acciones colaboran en la formación humana y ética de los estudiantes.<sup>51</sup>

#### **r) Inscripción y reinscripción**

Es un procedimiento que únicamente se realizará en el área de administración conjuntamente con coordinación académica.

#### **s) Documentación interna y oficial**

Únicamente se trabajará con tinta negra. Las boletas sucias, manchadas, con borrones arrugadas, no se podrán entregar y habrá que repetir el documento en el caso de las internas y en caso de las oficiales se tendrá que hacer el trámite de reposición.

#### **t) Libro de entradas y salidas para el personal técnico de la institución**

Es obligación del maestro firmar a primera hora y diariamente su asistencia en el libro destinado para este fin, así como registrar su salida al retirarse de la institución.

#### **u) Asesorías y capacitación**

Es un compromiso por parte del docente actualizarse y así brindarles a los alumnos un servicio de calidad por lo que es obligatorio asistir a las asesorías y cursos de capacitación que se impartan en la institución o fuera de ella.

#### **v) Salidas con los alumnos**

Estas perseguirán un fin específico y deberán ir vinculadas con alguna(s) asignatura (s), propósito formativo y/o recreativo. Podrán hacerse 2 salidas en el ciclo escolar.

Cada maestro deberá programar sus salidas al iniciar el ciclo escolar y entregar a su coordinador de área una lista de los lugares posibles a visitar, una vez contando con el Vo. Bo. del coordinador, éste programará con los sitios a el día y la hora para su realización.

Dos meses antes de la salida entregará a su coordinación una planeación de los objetivos de esta visita. El maestro avisará, enviando los permisos correspondientes a los padres de familia de la visita a realizar.

---

<sup>51</sup> Bernal González, María del Carmen. La teoría Pedagógica de José Vasconcelos (2005). México: Trillas

Únicamente podrán asistir los alumnos que al día de la visita tenga su autorización firmada por los padres de familia, credencial de la escuela y cubierta la cuota correspondiente.

**w) Instalaciones, mobiliario y equipo**

El profesor será el responsable del cuidado y buen uso de las instalaciones que utilice, el equipo y mobiliario que se le proporcione como son bancas, escritorio estantes, salón, ventilador, luces, grabadoras, computadoras, pizarrones, etc, por lo que deberá de estar al pendiente de un uso razonable y adecuado por parte de sus alumnos y de él mismo.

**x) Materiales didácticos**

Todas las actividades lúdicas, culturales, recreativas o motivacionales como son los bailes, talleres, cantos, etc. deben ser adecuados a la edad de los alumnos y los mensajes de los mismos deben reforzar y/o promover los valores que manejamos y no los contrarios.

**y) Documentos oficiales e internos.**

Para la elaboración de documentos tanto internos como oficiales el coordinador de área informará el procedimiento, en caso de dudas, dirigirse con éste.

Por ningún motivo se podrá entregar documentación en cualquier época del ciclo escolar a los alumnos, ni a los padres de familia, ya sea interna u oficial sin consultar a la coordinación correspondiente.

El docente elaborará esta documentación durante todo el ciclo escolar al finalizar éste, entregará toda la documentación requerida por las autoridades competentes y por la misma institución para poder recibir su liberación.

## CONCLUSIONES

La realidad organizativa de las instituciones educativas es compleja y distinta, respecto de otras organizaciones; también es multifacética y multidimensional.

Si bien pudimos acotar en el segundo capítulo, señalando como parte de esta complejidad cuatro puntos importantes que se dan en los centros educativos:

- Naturaleza e indefinición de metas
- Ambigüedad de tecnología
- Falta de preparación técnica
- Debilidad del sistema

No podemos pasar por alto que las escuelas como organización son construidas y dependen de una estructura social dominante, situación que no favorece el trabajo organizacional que se debe llevar a cabo.

En un centro educativo todo gira en torno al factor humano, si bien, el fin principal de éste es el de educar, es a la persona a la que se le educa y ésta es educada por personas, lo cual dificulta el poder predecir ó precisar en la mayoría de los casos las respuestas ó acciones de las mismas, puesto que partimos de una base de unicidad e irrepetibilidad. Es el factor humano el que precede a un centro educativo, lo justifica y de algún modo, también le da origen.

El tiempo y los numerosos estudios que se han llevado en el último siglo sobre centros educativos han beneficiado grandemente los trabajos y resultados en lo que a la organización de estos se refiere.

Si bien un centro educativo y su organización son complejos, el tiempo y la experiencia han demostrado que estos deben contar con modelos y metas que les permitan funcionar efectiva y eficientemente, un centro educativo en términos de

organización debe buscar resultados académicos satisfactorios para sus estudiantes; para con el mismo, rentabilidad que le garantice la continuidad de su operación y si hablamos de un centro educativo privado ó particular, no podemos dejar de lado el término de empresa, en donde la entidad se crea también con la finalidad de obtener recursos económicos.

El punto de partida para la elaboración de este trabajo, obedece a la inquietud planteada por los directivos de las escuelas “Einstein – Asbaje”, quienes tenían un especial interés en que el nivel educativo que hasta ese momento había prevalecido en sus escuelas no se perdiera; también buscaban dar alternativas de solución a los problemas más significativos que se estaban presentando en ese momento como eran: las diferencias en puestos y funciones de los mandos medios y profesores, la desinformación y mala comunicación, entre otros.

Los aspectos que el manual aborda, si bien no son los únicos importantes en la vida de un centro educativo, si son los que de manera inmediata se necesitaban unificar y retomar en estas instituciones para poder operar eficientemente, mejorar las líneas de comunicación, el ambiente de trabajo y no demeritar los resultados académicos hasta ese entonces obtenidos.

El manual tiene la intención de proveer a estas instituciones de sistemas de trabajo, lineamientos estandarizados y unificados de acción y actuación, que den claridad en el proceso operativo del proceso enseñanza - aprendizaje.

Así mismo, ofrecen claridad en los sistemas de evaluación interna, lo cual facilita la supervisión y estandarización en cuanto a la entrega de resultados por parte de la plantilla docente y mandos medios.

Una versión simplificada de este manual también se ha elaborado con la intención que cada profesor ó coordinador, cuente con la misma información, de la misma fuente y por el mismo medio, lo cual evita mensajes distorsionados, malos

entendidos y falta de información, esta versión ha sido nombrada “Guía del docente” y se actualizará cada vez que el manual sea actualizado.

Como todo trabajo inicial, los lineamientos planteados deben ser dados a conocer a todos los interesados, los momentos propuestos son cuatro:

1er. momento. Antes de finalizar ciclo escolar, únicamente se dará a conocer a los mandos medios.

2do. momento. Antes de iniciar ciclo escolar, en junta de trabajo general con todas las áreas y todo el personal. (entrega de la guía del docente)

3er. momento. A mediados del ciclo escolar, retomar dudas y observaciones de todos los involucrados.

4to. momento. A finales del ciclo escolar para revisar aplicación y funcionalidad.

Queda claro pues que la complejidad y problemáticas que se dan en un centro educativo no se resuelven, únicamente, con el establecimiento de planes y la fijación de directrices por parte de aquellos que ocupan posiciones de autoridad. Al no ser precisa, ni predecible en su totalidad, la actividad educativa demanda continuamente reflexión, dialogo y clarificación en conjunto y esto no depende de que existan líneas de autoridad claras, si bien estas ayudan, un centro educativo requiere que se cultiven sus valores, creencias, principios y normas que contribuyan a la construcción de una práctica escolar que sea lo suficientemente compartida para el logro de los resultados.

María Teresa González en su libro Organización y Gestión de Centros Educativos nos dice: “Aunque se trata de una organización en relación con la cual existen muchas reglas y normativas acerca de cómo debe estar estructurada, qué currículo debe desarrollar, en que tipo de edificios debe estar estructurada y con qué mobiliario, qué profesionales han de trabajar en ella, etc., emanadas desde instancias externas, no puede decirse que esté totalmente acotada y definida desde el exterior. Son realidades mucho más complejas, cuyo funcionamiento no

viene predeterminado y en las que la ambigüedad e incertidumbre están a la orden del día.

Un manual de operaciones por sí mismo no profesionaliza a un centro educativo en su totalidad, sin embargo sí es un punto de partida muy importante para que todos los integrantes de éste cuenten con las pautas de acción necesarias para poder llevar a cabo la noble tarea de educar de manera profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

### FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

**ANTUNEZ, Serafin**, Claves para la organización de centros escolares, Barcelona, ICE, 1993.

**AZZERBONI, Delia, et al**, Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional, Buenos Aires, Novedades Educativas, 2003.

**DEL CARMEN, Luis**, La Planificación Didáctica, España ,Grao, 2004.

**CARR, David**, El sentido de la educación, España, Grao, 2005.

**GAIRIN, Joaquin**, La organización Escolar: Contexto y Texto de Actuación, Madrid, La Muralla, 2004.

**GONZALEZ, Teresa**,Organización y Gestión de Centros Escolares, Dimensiones y Procesos, Madrid, Pearson, 2007.

**GUNS, Bob**, Aprendizaje Organizacional, México, Prentice Hall,1996.

**HERNÁNDEZ, Pedro**, Diseñar y Enseñar. Teoría y Técnica de la Programación y del Proyecto Docente, España, Narcea, 2001.

**ISAACS, David**, Teoría y Práctica de la Dirección de los Centros Educativos, Pamplona, Eunsa, 1995.

**ISAACS, David**, Ocho Cuestiones Esenciales en la Dirección de Centros Educativos, México, Ruz, 2005.

**MAYNTS, Renate**, Sociología de la Organización. Madrid, Alianza Universidad, 1987.

**MUNCH, Galindo, et al**, Fundamentos de Administración, México, Trillas, 2000.

**DAVIS, Keith, et al**, Comportamiento Humano en el Trabajo. México, Mc Graw Hill, 1997.

**PONCE, Agustin**, Administración de empresas. Teoría y Práctica, México, Limusa 1973.

**PUENTES, Yecid**, Organizaciones Escolares Inteligentes, Colombia, Magisterio, 2001.

**VILLALOBOS, Marveya**, Educación Comparada, México, Publicaciones Cruz, 2002.

**VILLALOBOS, Marveya**, Didáctica Integrativa y el proceso de Aprendizaje, México, Trillas, 2004.

**WERTHER, William**, Administración de Personal y Recursos Humanos, México, Mc Graw Hill, 2000.

**SANTOS, Miguel A.**, Hacer visible lo cotidiano, Teoría y práctica de la evaluación de los centros escolares. Madrid, Akal, 1998.

**SANTOS, Miguel A.**, El contexto organizativo de la orientación escolar. Malaga, Aljibe, 1999.

## **FUENTES ELECTRÓNICAS**

Abad Santos Silvia, 2009, sobre los modelos educativos (Revisado el 7 de mayo del 2010) *en*:

[http://www.techtraining.es/revista/numeros/PDF/2009/revista\\_2/19.pdf](http://www.techtraining.es/revista/numeros/PDF/2009/revista_2/19.pdf)

Jares , Xesús R., 1997, micropolítica escolar, los conflictos en la organización escolar (Revisado el 3 de abril del 2008) *en*:

<http://www.oei.es/oeivirt/rie15a02.htm>

Fingerman, Hilda, 2010, la administración escolar (Revisado el 19 de septiembre de 2010) *en*:

<http://educacion.laguia2000.com/general/que-es-la-administracion-escolar>

Rodríguez, Nestor, 2004, sobre la administración de la institución educativa (Revisado el 13 de enero de 2009) *en*:

<http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html>

Rodríguez, A., 2003, la administración escolar para el cambio y mejoramiento de las instituciones educativas (Revisado el 13 de enero de 2009) *en*:

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/440/44027117.pdf>