

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA



EL DIRECTOR, BASE DE LA ADMINISTRACION
DE LA ESCUELA PRIMARIA

PABLO ARIZMENDI LOAEZA

Investigación documental presentada
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA

ACAPULCO, GRO. , 1982

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Acapulco, Gro., a 6 de octubre de 1982

C. PROFR. (A) PABLO ARIZMENDI LOAEZA
P R E S E N T E

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación, al ternativa Investigación Documental
titulado "EL DIRECTOR, BASE DE LA ADMINISTRACION DE LA ESCUELA PRIMARIA"

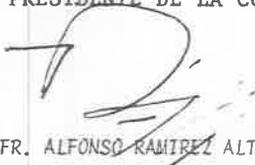
presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

EL PRESIDENTE DE LA COMISION



S. E. P.
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD SEAD
ACAPULCO


PROFR. ALFONSO RAMIREZ ALTAMIRANO

A mi esposa Lina y mis hijas Angélica y Estrellita Arizmendi Memije por su cariño apoyo y afecto.

A mis padres Agustín Arizmendi y Francisca Loaeza, por darme la vida y apoyo.

A la Institución por abrirme las puertas para la superación profesional.

A mis parientes y amigos que me ayudaron y orientaron desinteresadamente.

PROLOGO

Después de haber aprobado el segundo curso de licenciatura en Educación Primaria y habiendo acreditado el contenido programático del área de Administración y Legislación Educativa como integrante del curso mencionado, hubo la inquietud basada en los conocimientos administrativos adquiridos y en la observación directa de la realidad administrativa de la escuela primaria, de investigar más a fondo, los principios de la ciencia mencionada.

Los pocos conocimientos adquiridos y la observación ya indicadas en el párrafo anterior, sirvieron como motivos para escoger el tema: El director, base de la administración de la escuela primaria, y fijarse así las siguientes metas:

Demostrar a través de la Investigación Documental, todo el proceso administrativo para ser aplicado en la escuela primaria por el director.

Descubrir a través de una muestra, la realidad administrativa actual, aplicada en la escuela primaria.

Sugerir en base a las investigaciones realizadas, posibles soluciones para mejorar la calidad de los resultados de las actividades escolares.

Demostrar la aplicación incorrecta del Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias de los Estados de la República Mexicana.

Al trazarse los objetivos anteriores, se esperó contribuir al mejoramiento de la dirección administrativa, porque su titular es la unidad de mando en la institución ya especificada y porque el tema al respecto, tiene gran relevancia debido a que casi no se ha dado importancia a la administración cien-

tífica en los planteles de instrucción primaria. Además casi nadie se ha atrevido a tratarlo con apego para administrar la institución antes dicha.

Las experiencias obtenidas durante nueve años como maestro de grupo y dos como director de una escuela ubicada en el Estado de México, sirvieron como generadoras de motivos para interesarme en la investigación que orgullosamente se presenta.

Se agradece al profesor Ezequiel Adame Ojeda, por su valiosa asesoría para alcanzar los objetivos fijados y a toda la honorable comisión de exámenes profesionales, cuyo asesor pedagógico es el Profesor Ezequiel Gallardo Meléndez y presidente, - el maestro Alfonso Ramírez Altamirano, director del SEAD 122- de la Universidad Pedagógica Nacional que funciona en Acapulco, Guerrero. A todo su personal, los agradecimientos más sin ceros y al Profesor Miguel Arizmendi Dorantes por su colaboración.

La importancia que posee el tema, radica en que el país exige cambios en su estructura económica y social a través de una educación eficiente impartida al pueblo. Para la eficiencia mencionada se encontrarán las bases, en los principios científicos de la administración aplicados en la escuela primaria. Queda abierto el tema ya estipulado, para quienes se enteren en ampliarlo más y aportar a la nación, otras soluciones que le sirvan como desarrollo en el campo educativo.

INDICE

	Página
INTRODUCCION-----	1
I. LA ADMINISTRACION-----	8
A. Concepto-----	9
B. Evolución de la administración-----	11
C. Campo de la administración-----	13
1. Ciencias auxiliares de la administración-----	14
II. BASES LEGALES PARA ADMINISTRAR EL PERSONAL DE LA ES CUELA PRIMARIA-----	19
A. Puestos que ocupa el personal de la escuela prima ria-----	19
1. Director-----	19
2. Personal docente-----	19
3. Secretaria-----	19
4. Auxiliar de intendencia-----	20
5. Conserje-----	20
B. Obligaciones del personal directivo, docente, ad- ministrativo, auxiliar de intendencia y conserje-----	20
C. Derechos del personal directivo, docente, adminis- trativo, auxiliar de intendencia y conserje-----	23
1. Concepto-----	23
D. Sanciones del personal directivo, docente, admi- nistrativo, auxiliar de intendencia y conserje--	24
1. Concepto-----	24

III. FASES DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR-----	27
A. La administración escolar-----	29
1. Concepto-----	29
B. La planeación escolar-----	29
1. Concepto de planeación-----	30
2. Fundamentación de objetivos-----	32
3. Establecimiento de políticas-----	33
4. Fijación de procedimientos-----	35
5. Diseño de programas de acción-----	36
6. Presupuestos y detección de necesidades-----	38
C. La organización escolar-----	39
1. Definición-----	39
2. El consejo técnico-----	40
3. Fijación de autoridad y responsabilidad-----	41
4. División de actividades-----	42
5. Obligaciones-----	42
D. La integración-----	43
1. Concepto-----	43
2. Reclutamiento-----	43
3. Selección y clasificación del personal-----	44
4. Introducción o articulación del personal-----	45
5. Desarrollo-----	46
E. La dirección de la escuela-----	48
1. Definición-----	48
2. Relaciones personal-director-----	50
3. Comunicación-----	52
4. Supervisión-----	54
5. Autoridad-----	55
F. Control-----	56
1. Definición-----	57

2. Asistencia y puntualidad del personal-----	58
3. Entrevistas, encuestas y cuestionarios para - detectar fallas en la administración-----	58
4. Reuniones del personal para valorar resulta- dos de planes y programas-----	60
 IV. REALIDAD DEL MANEJO DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR Y - SU RELACION CON LAS BASES LEGALES EN LA ESCUELA PRI- MARIA-----	 63
A. Realidad de la aplicación de las fases de la admi- nistración escolar-----	63
B. Realidad del manejo adecuado del reglamento o ba- se legal por el director de la escuela primaria--	77
C. Influencia de la administración escolar en la edu- cación-----	81
 CONCLUSIONES-----	 84
SUGERENCIAS-----	86
GLOSARIO-----	87
BIBLIOGRAFIA-----	92
APENDICES:	
A Ejemplo de objetivos sugeridos para administrar la es- cuela primaria-----	96
B Redacción de objetivos-----	97
C Forma sugerida para programar actividades escolares--	99
D Cronograma-----	100
E Organigrama de la escuela primaria-----	101
F Cuestionario de respuesta abierta para seleccionar al- personal docente de la escuela primaria-----	102
G La comunicación en la escuela primaria-----	107

H Lista de cotejo para supervisar al personal docente - de la escuela primaria-----	105
I Guía de entrevista estructurada para detectar fallas - en la administración de la escuela primaria-----	106
J Escala de Likert para detectar fallas en la administra- ción de la escuela primaria-----	107
K Encuesta a directores de escuelas primarias con el fin de recabar datos para el examen profesional de Licen- ciado en Educación Primaria-----	109
L Escala numérica de calificaciones-----	115
M Gráficas para visualizar los resultados obtenidos en - la aplicación real de la administración en la escuela- primaria-----	116

ANEXOS:

A Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Prima- rias en los Estados de la República Mexicana-----	126
B Derechos y sanciones del personal de la escuela prima- ria-----	142
C Manual de bienvenida-----	150
D Obligaciones y requisitos del director de personal-----	151
E Funciones específicas del director de la escuela-----	153
F Control de asistencia-----	156

INTRODUCCION

Todos los problemas del hombre surgen de necesidades que hay que satisfacer; casi la mayoría de ellos lo impulsan para lanzarse a la solución pronta e inmediata.

La problemática emanada que sirvió como motivo fundamental en la elaboración del presente trabajo, surgió de las experiencias obtenidas como director de una escuela primaria durante dos años escolares y de las observaciones directas de las actuaciones de los directivos que se tuvieron cuando el cargo ha sido de subalterno en la institución educativa de nivel elemental.

De los actos como encargado de la administración del plantel primario ya mencionado, surgieron las dudas siguientes:

¿ Cuáles son los conocimientos administrativos que debe poseer el director de la escuela primaria ?

Las decisiones como administrador del plantel ¿ son adecuadas y eficientes ?

Quando el puesto fue el de maestro de grupo se vieron y se sintieron injusticias cometidas por el jefe inmediato superior a los docentes y se descubrió que el mando se otorgaba en ocasiones equivocadamente, se detectó que las decisiones de algunos directores, eran aconsejadas por uno o dos maestros operativos de la misma institución y se observó que algunos acuerdos tomados en reunión de consejo técnico, se aprobaban por mayoría de votos aunque éstos fueran en contra de lo científico o legal.

De lo mencionado en el párrafo anterior surgieron los cuestionamientos que a continuación se especifican:

¿ Por qué existen directivos injustos con el personal a sus órdenes ?

¿ Por qué los directores aceptan las sugerencias otorgadas por uno a dos miembros del personal para poder dirigir ?

¿ Qué consecuencias trae a la educación la ineptitud del director de la escuela primaria ?

¿ Cuáles son las bases fundamentales de las funciones del director en el manejo de la administración de la escuela primaria; para que el personal a sus órdenes logre resultados satisfactorios, así como sus objetivos propuestos ?

A través de la investigación documental se encontró que: el director es un administrador y por consiguiente debe aplicar todos los principios científicos de la administración, para que los objetivos trazados se logren con la eficiencia deseada. Con el fin de que la eficiencia de los trabajos realizados dentro de la institución educativa sean efectuados con la cooperación decidida de todo el personal, es necesario que el director ejerza la autoridad a través de una adecuada coordinación y mediante el dominio y aplicación científica de la ciencia de la administración, pues él debe ser una persona motivadora, coordinadora, conductora, un líder, etcétera. El administrador nunca debe ser autoritario, porque siendo como tal, se convierte en una barrera entre las metas fijadas y los resultados a obtener.

Por el contrario; éste debe incentivar, estimular, motivar; para que el grupo social a sus órdenes interacciones en el ambiente escolar con una alta moral.

Todo directivo debe escuchar todas las sugerencias otorgadas o aportadas por uno o más profesores y ponerlas a consideración del personal existente en la comunidad escolar para su aprobación en caso de que éstas tengan los fundamentos científicos y/o legales suficientes.

Estas iniciativas no deben someterse a votación para su aprobación, por eso, es fundamental que el director posea los conocimientos requeridos de administración para que no parcialice con el personal subordinado en las decisiones en que deben participar todos los posibles involucrados en ellas.

El director de la escuela primaria es el elemento rector de la administración, cuyas funciones se deben apoyar en bases científicas y legales, para que todo el personal a sus órdenes logre resultados satisfactorios en sus objetivos propuestos.

Con el fin de realizar el presente trabajo, fue necesario elegir el tema: El director, base de la administración de la escuela primaria; así como formular cuestionamientos, recopilar datos de información bibliográfica y aplicar una instrumentación adecuada a la investigación de campo, para reforzar la teoría expuesta en los capítulos y por último como resultado del proceso de investigación se establecieron claramente las conclusiones que ocupan la parte final del cuerpo del trabajo. Al realizar la acumulación de datos, se investigaron los siguientes libros de administración:

Introducción a la Teoría Administrativa, esta obra posee los contenidos administrativos más sobresalientes y adecuados para ser aplicados en toda empresa o institución educativa. Ahí se trata la importancia de aplicar la administración científica en los grupos sociales que persiguen metas comunes y presenta con toda precisión, algunos conceptos de administración, la evolución de la ciencia mencionada y en general todos los contenidos científicos que dan cuerpo a la ciencia de la administración.

El libro Administración de Empresas es un valioso auxiliar, porque sirvió para fundamentar la etimología de la palabra ad-

ministración y todas las etapas de la planeación.

El volumen Administración de Personal da las bases científicas de cómo introducir al nuevo elemento del personal que llega a la institución y las características y obligaciones que tiene que reunir y efectuar todo administrador. En general también es una obra fundamental porque sirvió para fundamentar casi la totalidad de elementos y etapas de la administración. La obra Administración de Recursos Humanos también recibe la misma cualidad de las anteriores, es de gran importancia porque; en ella se encuentran las ciencias que auxilian a la administración; La Economía, la Psicología, La Sociología, El Derecho y las Matemáticas. Además se especifican las formas de lograr las óptimas relaciones humanas que deben existir en el personal u organismo social y la necesidad que hay para que el personal se norme jurídicamente.

La antología Administración y Legislación Educativa, es básica porque sirvió de guía para la elaboración del esquema o índice que aparece en la sección preliminar y porque se consultaron algunos derechos y sanciones del personal del plantel educativo de instrucción primaria.

La Guía de Autoinstrucción de Administración Educativa para la LEPEP Edición UPN, en la serie de actividades sugeridas, se encuentran las bases de la aplicación práctica de la ciencia de la administración en la escuela primaria. Además en la sección de anexos, existen valiosos conceptos de algunas etapas y elementos administrativos y los más importantes es que la serie de autoevaluaciones diagnósticas y finales, sirvieron como punto de partida para que el presente trabajo, tenga la redacción original del autor.

En la primera obra mencionada se encontró que en la administración de una institución educativa, es el director el único responsable de la eficiencia o deficiencia de las actividades efectuadas en el interior del plantel. También se dice que el grupo u organismo social de la escuela, reclama para su subsistencia, a un director eficiente que los solidarice para lograr las metas trazadas de antemano.

La eficiencia reclamada por los profesores y demás empleados al administrador, éste la encontrará en los elementos y etapas de la administración científica. Dichos contenidos darán las bases verdaderas para la superación del grupo social existente en la institución. Por ejemplo: el desarrollo como etapa administrativa, da los cimientos para acrecentar la calidad de los empleados del plantel, en el desarrollo de sus funciones.

El volumen Administración de Recursos Humanos afirma que, es necesario que el director de la escuela como administrador, posea, practique y distribuya a sus subalternos, el Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias de los Estados de la República Mexicana; porque en él se encuentran obligaciones de origen jurídico que obligan tanto a patrones como a trabajadores. Estas obligaciones reglamentadas no deben contener aspectos técnicos o administrativos.

Todo administrador debe trazarse metas para predecir quién va a lograrlas, cómo se van a alcanzar, qué recursos o medios se necesitan para llegar al objetivo, qué cantidad o calidad pretende obtener y qué es lo que quiere que se realice.

Dichos fines fundamentados, sólo podrán alcanzarse satisfactoriamente con el apoyo de los contenidos científicos de la administración y con la ayuda de las bases jurídicas o legales -

establecidas en el reglamento mencionado.

En la redacción de esta investigación documental se encontrará en el primer capítulo algunos conceptos, la evolución, el campo de acción y las ciencias que auxilian a la administración. Para lograr los contenidos especificados anteriormente, se trazó la meta siguiente. El profesor alumno: explicará después de analizar diferentes obras, las generalidades de la administración escolar.

En el capítulo segundo, el lector podrá diferenciar los puestos o cargos que existen o deben existir en la escuela primaria, así como las obligaciones, derechos y sanciones del personal de la institución indicada. Estas disposiciones legales se encuentran estipuladas en la sección de anexos que aparecen al final del presente trabajo. Con el propósito de alcanzar los contenidos anteriores, se trazó el objetivo siguiente:

Enunciará con apoyo en diferentes obras, las bases legales para administrar el personal de la escuela primaria.

El tercer capítulo contiene todas las bases científicas de la administración que debe poner en práctica el administrador del plantel educativo. Estas bases científicas mencionadas se lograron recopilar debido a la fundamentación de la meta:

Desglosará mediante el análisis de obras que sean necesarias, las fases de la administración de la escuela primaria.

En el capítulo cuarto se encontrará lo que debe ser y la aplicación real de la administración. Para ello se trazó un último objetivo: Comparará mediante la teoría y la práctica, la operatividad de la administración real de las escuelas primarias de Acapulco, Guerrero.

El lector encontrará al analizar este trabajo algunos errores los cuales se deben a la limitaciones siguientes:

La falta de libros de administración en las bibliotecas existentes en Acapulco, Guerrero, la poca cantidad de bibliografía de la ciencia mencionada en las librerías del puerto, la no - existencia de volúmenes adecuados específicamente a la administración de la escuela primaria y la insuficiencia de recursos económicos.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION

I. LA ADMINISTRACION

A. Concepto

¿ Por qué la administración es una ciencia social ? porque -- sus principios científicos han llegado a sistematizarse a través de investigaciones realizadas en la sociedad.

Según Agustín Reyes Ponce, en su libro Administración de Empresas, la etimología de la palabra administración...

Se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de minister", vocablo -- compuesto de "minus", comparativos de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología de minister es pues diametralmente opuesta a la de "magister": de "magis", comparativo de superioridad, y de "ter" (1) .

Etimológicamente el minister, ministro o administrador, es el inferior que obedece, que presta un servicio o realiza una -- función al mando de otro.

La ciencia al respecto, como ya se dijo, está compuesta de -- principios científicos realizables en toda empresa o institución. La administración, para que exista, tendrá como elemento primordial a un administrador que la haga realidad en forma adecuada practicando eficientemente los principios científicos con el grupo social de la empresa o institución donde -- preste sus servicios.

(1) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, Editorial Limusa, México, 1979. - p. 15.

El trabajo del directivo consiste en aplicar correctamente -- los principios científicos de la administración para evitar -- errores y obtener el acierto de las metas que han sido traza-- das de antemano.

Entre los elementos altamente probados que dan cuerpo a la -- ciencia de la administración, según la obra Administración y Legislación Educativa de la LEPEP,* son: "la planeación, la -- organización, la integración, la dirección y el control". Es-- tos al adaptarse en la empresa o institución, según lo afirma la obra Administración de Empresas, el administrador logra -- "la máxima eficiencia en la coordinación del elemento humano". Otros autores afirman que además de la coordinación del perso-- nal, también se alcanza la máxima eficiencia en la coordina-- ción de los recursos materiales. Estos pueden ser: muebles, - máquinas, equipos de aseo, que serán utilizados o puestos al servicio de subalternos cuando el administrador divida las -- actividades. La coordinación es, pues, la esencia de la admi-- nistración.

En la obra Introducción a la Teoría Administrativa, se dice - que la coordinación "Es proceso integrador que ajusta las di-- ferentes partes de una empresa o institución para que funcio-- ne armónicamente y sin fricciones".

Con fundamento en la afirmación anterior, la función del di-- rector de la escuela primaria no es de hacer, sino de coordi-- nar, delegar, dirigir, supervisar y controlar.

* Licenciatura en Educación Primaria y Educación Preescolar.

Ya se dijo que la ciencia de la administración tiene bases científicas irrefutables, por eso se ha considerado en la actualidad como la llave de la sociedad contemporánea que rige en la avanzada tecnología moderna.

Aunque en épocas anteriores se practicó empíricamente, la palabra administración, como tal y como ciencia, fue originada en la época moderna.

B. Evolución de la administración

El hombre primitivo tuvo la necesidad de organizarse en grupos sociales y era gobernado por el más fuerte o por el de más edad a quien llamaban patriarca.

En algunos pueblos de la antigüedad (egipcios, chinos, indúes, etcétera); se gobernaban empíricamente.

En la edad media no hubo administración científica, el poder se centraba en el clero o en el señor feudal. Por lo tanto, esa forma de organización medieval es opuesta a la filosofía administrativa actual, porque ésta se apoya en la delegación de autoridad, la coordinación, la desconcentración y/o la descentralización de funciones.

En la Edad moderna (siglo XVI) se expandieron y consolidaron regímenes monárquicos, nace la teoría administrativa, elevándola al rango de ciencia; esto dio lugar a la fundación de la escuela Cameralista (1550-1760) atendida por profesores austriacos. Los cameralistas se interesaron por asuntos económicos relacionados con el mercantilismo de Inglaterra, logrando la sistematización de la administración pública. El cameralismo consistía en una serie de técnicas administrativas enfocadas a la producción agrícola y a situaciones financieras que-

tuvieron aplicación exclusivamente en Rusia.

Carlos Sécondad Montesquieu, en su obra Espíritu de las Leyes, 1689-1755, propuso la división del estado en tres poderes: Ejecutivo, que aplica las leyes; Legislativo, que deroga o hace otras, y el Judicial, que aplica los castigos, con la obligación y responsabilidad de interpretar las diferencias individuales.

El Doctor Wodrow Wilson de Francia, (1856-1924), preparó un ensayo de administración pública con el afán de aportar métodos apropiados para los estudios administrativos. Wilson dijo que la administración es práctica, debe usarse para mejorar la organización y los métodos de trabajo de las oficinas públicas - para que las realizaciones se lleven a efecto con la mayor eficiencia y con bajo costo en dinero y esfuerzo. Además, sigue afirmando que los estudios administrativos deben basarse en patrones normativos o principios científicos para que la administración tenga carácter de ciencia y sea aplicada tanto en el sector público como en el privado.

Henry Fayol (1841-1925), como director de una compañía metalúrgica de Francia, la salva de las ruinas con métodos administrativos positivos con fines prácticos y operativos, basados en la previsión, organización, mando, coordinación y control.

Cincuenta años después de haber iniciado las observaciones al respecto, sus estudios le permitieron formular los principios de esta ciencia, principios que publicó en su libro Administración Industrial y General, con impresiones en más de ocho idiomas. Con este investigador, la administración pasó de empírica a científica afirmando , además que administrar una empresa pública o privada es un arte, considerando éste, como la habili-

dad para manejar la ciencia administrativa. Por lo anterior, a Henry Fayol, se le considera el padre de la administración técnica actual.

Federico Winslow Taylor presentó en 1903 ante la Sociedad Norteamericana de Ingenieros un documento sobre principios de la administración de talleres. Su teoría es el resultado de diversos experimentos realizados en varias empresas públicas y privadas que tratan del mejoramiento de las labores de los obreros o empleados operativos.

Taylor legó a la administración científica los principios siguientes:

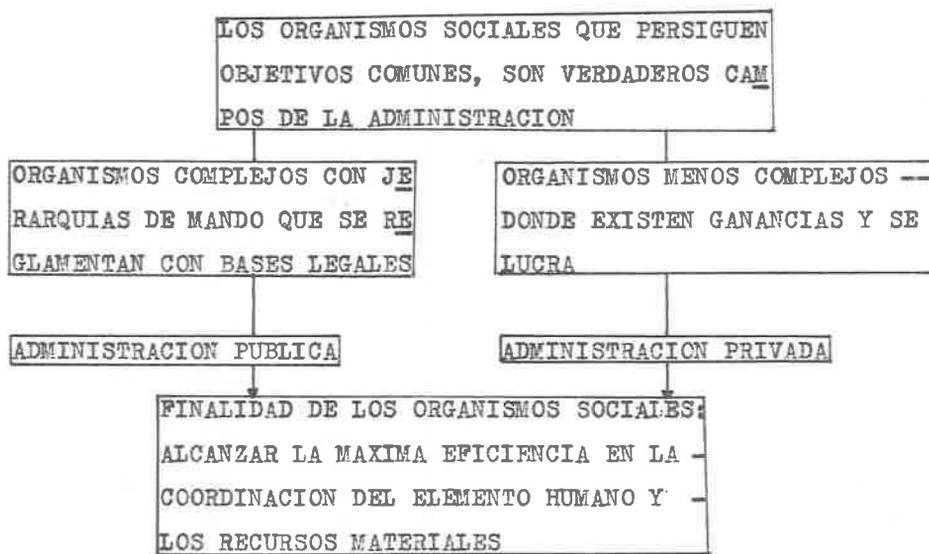
- Necesidad de incentivos para los obreros o trabajadores.
- El desarrollo de una verdadera ciencia.
- La selección científica del obrero.
- La educación y desarrollo científico del trabajador.
- La cooperación amistosa y comprensible entre la dirección y el personal.
- La planeación antes de hacer.

Fayol y Taylor son los que pusieron las bases de la administración científica.

C. Campo de la administración

Se considera campo de la administración al área administrativa en donde esta ciencia puede hacerse realidad. Se realiza la administración pública cuando en el organismo social existen jerarquías de mando, se ha elevado el número de personas y éstas se rigen por normas o leyes. Se llama administración privada cuando ésta se da en empresas que obtienen ganancias o utilidades y hay lucros.

FIGURA 1
CAMPO DE LA ADMINISTRACION



1. Ciencias auxiliares de la administración

La psicología, según el diccionario, es la ciencia que estudia las facultades del alma y sus operaciones. Etimológicamente -- la palabra psicología viene del griego Psikhé, que significa -- alma, y logos, tratado o doctrina. Psicología, pues, es la --- ciencia que estudia el alma. En la obra Curso elemental de -- Psicología para Preparatoria y Normal se afirma que "la nueva Psicología enfocada a la personalidad, estudia los comporta--- mientos del hombre (conducta) objetivamente y sus manifesta--- ciones interiores, subjetivamente vividas".

Para comprender las causas de las manifestaciones a estímulos recibidos, la Psicología ha servido para encontrar las razo--- nes, o causas, de las respuestas, o el por qué de las conduc---

tas manifestadas por los individuos. Las conductas negativas - que se pueden detectar en el personal de una empresa o institución son: los conflictos, las frustración y las respuestas - que se dan a ella.

La Psicología auxilia a la ciencia de la administración en:

- La selección del personal a través de test psicológico y/o técnicas de observación.
- La reducción de conflictos u otras conductas negativas a la empresa o institución.
- Entrenamiento y capacitación del empleado de las organizaciones sociales.
- La orientación profesional.
- Propiciar las óptimas relaciones humanas.

La sociología estudia las relaciones existentes en los diferentes grupos sociales. Su objetivo principal es el hombre.

Al estudio de las relaciones de los individuos que persiguen - las mismas metas se le llama sociología de la administración.

La sociología auxilia a la administración en :

- La aplicación de técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo, de acuerdo con la amistad y, en muchos - de los casos, por la capacidad, conocimiento, que se reconoce a cada integrante del equipo que se pretende formar.
- El análisis de jerarquías de mando.
- Las relaciones humanas en general.

El derecho, del latín directum, es la ciencia social que estudia el conjunto de leyes o normas que determinan las relaciones sociales desde el punto de vista de la persona y de la propiedad. También el derecho se ha considerado como sinónimo de justicia o la disposición jurídica para la solución favorable de un conflicto entre dos o más personas y como la base legal

de la administración.

Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas --- afirma que...

Sólo sobre la base de una justicia, establecida por el derecho, puede quedar asentada firmemente una estructura. -- Una sociedad sin derechos, es inconcebible aun para la administración privada. Sólo puede administrarse un organismo social, cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás, sea que éstas se les haya impuesto por una ley, o que deriben inmediatamente de un convenio (2).

Se ha considerado a la justicia como producto del derecho.

En la obra Filosofía y Política de la Educación de la LEPEP, -- se considera a la justicia como "la meta más alta del ser humano", porque ésta representa para el hombre el nivel más elevado en la tabla de valores.

El día que se haga justicia, al administrar al elemento social de una empresa o institución, las relaciones personal-patrón -- será óptimas; ya que las injusticias conducen a fijar en la mente de los individuos: rencores, apatías, represalias, irresponsabilidades, frustraciones. Estas conductas negativas minimisan acciones que deterioran en gran parte el logro de los -- objetivos fundamentados y, en mucho de los casos, provocan la renuncia o cambio de centro de trabajo.

La economía es otra ciencia auxiliar de la administración. Se considere como la ciencia de los bienes y servicios del hombre desde el punto de vista de la utilidad que le reportan.

Las matemáticas, como ciencia auxiliar de la administración, -- estudia las propiedades de las cantidades. La aplicación que --

(2) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, Editorial Limusa, México, 1979. - p. 42.

tiene en todo centro administrativo es a través de concentraciones estadísticas, cuantificación de necesidades, existencia de recursos humanos en cada departamento y todas las cantidades numéricas manejadas en toda empresa o institución.

CAPITULO II
BASES LEGALES PARA ADMINISTRAR
EL PERSONAL DE LA ESCUELA
PRIMARIA

II. BASES LEGALES PARA ADMINISTRAR
EL PERSONAL DE LA ESCUELA
PRIMARIA

A. Puestos que ocupa el personal de la escuela primaria

En el campo administrativo se denomina puesto al cargo oficial que tiene cada elemento del personal de la escuela primaria, - como el de director, personal docente, secretaria, auxiliar de intendencia y conserje.

1. Director

El Director es el responsable de aplicar la administración -- científica a través de una adecuada planeación, organización, integración, dirección y control del personal a sus órdenes y las actividades como medios para lograr los objetivos propuestos.

2. Personal docente

El personal docente de la escuela primaria es el responsable - de impartir a los niños los contenidos programáticos, de acuerdo con el grado y grupo a su cargo.

3. Secretaria

La secretaria es la persona que ocupa este empleo según la obra de Administración y Legislación Educativa de la LEPEP, es la que "realizará trabajos de mecanografía, informes y repor--

tes escolares y otros trabajos secretariales y los demás que le encomiende el director de la escuela".

4. Auxiliar de intendencia

El auxiliar de intendencia es la persona responsable del mantenimiento, conservación, vigilancia de los bienes, la limpieza de la escuela.

5. Conserje

Según el diccionario, "El conserje es el que tiene a su cuidado la custodia de una casa", en este caso, la escuela.

B. Obligaciones del personal directivo, docente, administrativo, auxiliar de intendencia y conserje

Cuando los deberes pasan a formar parte de una norma o ley se convierten en obligaciones que tienen que cumplirse.

Las obligaciones que debe cumplir el personal de la escuela -- primaria están contenidas en el Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias de los Estados de la República Mexicana; reglamento que, según el artículo 422 de la ley Federal del Trabajo, debe tener cada institución educativa. Al respecto, Fernando Arias Galicia, en su obra Administración de Recursos Humanos, dice...

Es un instrumento de origen jurídico que constituye gran a ayuda para la administración de recursos humanos, puesto -- que contiene disposiciones que obligan a los trabajadores y a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización (3) .

Ningún miembro de la organización social de la institución, -- puede violar o dejar de cumplir las normas ya estipuladas. Las leyes especificadas en cualquier reglamento, según se menciona en la obra citada anteriormente, "no deben contener aspectos -- técnicos o administrativos que se utilicen para la ejecución -- de los trabajos".

Las obligaciones del personal de la escuela primaria se pueden analizar detalladamente en el anexo A.

De las obligaciones especificadas del director se selecciona -- ron las siguientes:

- Intervenir en la limpieza general de las instalaciones.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones superiores.
- Organizar los servicios del plantel.
- Dirigir las actividades.
- Vigilar o supervisar el trabajo escolar.
- Estudiar y aprobar los horarios de clase.
- Tomar en cuenta las iniciativas de sus subordinados.
- Revisar y aprobar los planes de clase.
- Conceder licencias económicas.
- Comunicar inasistencias injustificadas o no, a la Inspección escolar.
- Rendir informes a sus superiores en el tiempo necesario.
- Proponer remociones de su personal a sus superiores.
- Recibir la documentación final que le deben entregar sus subalternos.

(3) Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trilla, México, 1981. p. 294.

- Citar a reuniones de consejo técnico por los menos una vez - al mes.
 - Constituir la asociación de padres de familia.
 - Ser presidente del comité de la parcela escolar.
 - Colaborar ampliamente con la comunidad.
 - Ordenar o atender él mismo, la atención de los grupos que eventualmente queden sin maestro.
 - Distribuir el personal a sus órdenes en cada grupo o comisión.
 - Autorizar y firmar documentos oficiales.
 - Dar a conocer el reglamento interior de trabajo.
 - Extender fichas de trabajo.
 - Llevar el libro de visitas del inspector.
 - Las que le asignen sus superiores.
- Sen obligaciones del personal docente:
- Dar ejemplo de pulcritud en su presentación personal.
 - Ser puntual.
 - Llegar diez minutos antes de iniciar las labores, ecepto los de guardia que deben estar treinta minutos con anterioridad.
 - Cumplir con las comisiones especiales.
 - Preparar eficientemente las clases que impartirán.
 - Preparar y utilizar el material adecuado.
 - Ser responsable de la disciplina y trabajo de los niños.
 - Ejemplificar hábitos de disciplina con su ejemplo.
 - Cubrir las guardias en las semanas que les corresponda.
 - No abandonar la vigilancia que se le encomiende.
 - Acudir a reuniones de consejo técnico y citas del director.
 - Conservar limpios, decorados, los salones y edificio.
 - Cooperar en las campañas que organice la escuela.
 - Asistir a reuniones de superación profesional.
 - Entregar la documentación final.

Son obligaciones del personal administrativo, según el reglamento ya mencionado:

- Acatar acuerdos del director.
- Tramitar las disposiciones de la dirección.
- Enviar la correspondencia y conservar expedientes.
- Ordenar el archivo.

Las obligaciones del auxiliar de intendencia y/o conserje, según el reglamento ya especificado, son:

- Cumplir con siete horas de trabajo en actividades análogas a su cargo, que le encomiende el director de la escuela.

C. Derechos del personal directivo, docente, administrativo, - auxiliar de intendencia y conserje

Los derechos del personal de la escuela primaria lo componen - un conjunto de normas aceptadas por las personas. Estas normas son las que regulan las acciones entre dos o más individuos so ciales. Si dos o más seres humanos se encuentran en situacio-- nes conflictivas, el derecho, como ley jurídica, resuelve el - problema de las partes en pugna.

Para hacer más comprensible lo anterior, veamos lo que se dice en el siguiente concepto.

1. Concepto

La Enciclopedia Ilustrada Cumbre, considera al derecho...

Como un conjunto de normas que rigen a los hombres, supon-- gamos que dos personas se disputan un terreno y disputan - sobre su pertenencia, si no existe el derecho, la única so lución que permitiría resolver el conflicto sería el uso - de la fuerza: el vencedor impondría su voluntad al vencido
(4) .

57394

El derecho, pues, estabiliza la organización social. Al respecto, Julia Jiménez Alarcón en su libro de ciencias Sociales dice...

Los gobernados creen que es necesario obedecer y además, - que es necesario obedecer a los gobernantes establecidos - en cierta forma. La noción de legitimidad es pues una de - las llaves del problema del poder. En un grupo social dada la mayor parte de los hombres creen que el poder debe tener cierta naturaleza, descansar en ciertos principios, revestir cierta forma, fundarse en cierto origen: es legítimo el poder que corresponde a esta creencia dominante (5).

Cuando el director respete los derechos del personal a sus órdenes habrá logrado una autoridad de creencias.

Con el fin de analizar algunos derechos del personal de la escuela primaria, recurra al anexo B. Ahí se transcribieron los artículos más funcionales estipulados en el Reglamento del personal de la SEP y del apartado B) del artículo 123 Constitucional.

D. Sanciones del personal directivo, docente, administrativo, - auxiliar de intendencia y conserje

Las sanciones como normas legales son leyes de apoyo para administrar. De acuerdo con esto, el que no cumpla una orden del - director está violando dichas normas y se hace acreedor a sanciones.

1. Concepto

- (4) Enciclopedia Ilustrada Cumbre, Editorial - Cumbre, Vigésima Edición. México, 1979. p. 114.
- (5) Julia Jiménez Alarcón y otros. Ciencias Sociales de la LEPEP, SEP, México, 1976, p. - 135.

Según el diccionario El Pequeño Larousse Ilustrado sanción es "La pena o recompensa que asegura la ejecución de una ley --- (SINON. V. CASTIGO*)".

Con el fin de analizar algunas sanciones que se aplicarían al personal, se transcribieron algunos artículos más usuales en la escuela primaria, dicha transcripción se hizo del Reglamento del personal de la SEP y del apartado B) del artículo 123 - constitucional. Ver anexo E.

* Sinónimo del verbo castigo.

CAPITULO III

FASES DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

III. FASES DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

Se denomina administración escolar a la aplicada en la institución de nivel elemental.

La escuela primaria es una empresa pública porque proporciona servicios educativos al pueblo, en la que la autoridad principal es el director.

Para analizar y desglosar el proceso administrativo se divide en dos fases. La primera se conoce con el nombre de mecánica y la segunda como dinámica administrativa. Ver figura dos.

En la primera, el director del centro de trabajo es el responsable de la planeación de las actividades escolares y la organización del personal para llevar a efecto los trabajos proyectados.

En la segunda, se lleva a la realidad lo que se diseñó y organizó, mediante una adecuada integración del personal operativo, una correcta dirección de las actividades y una valoración de los resultados de los objetivos propuestos en la planeación, a través del uso de técnicas de control.

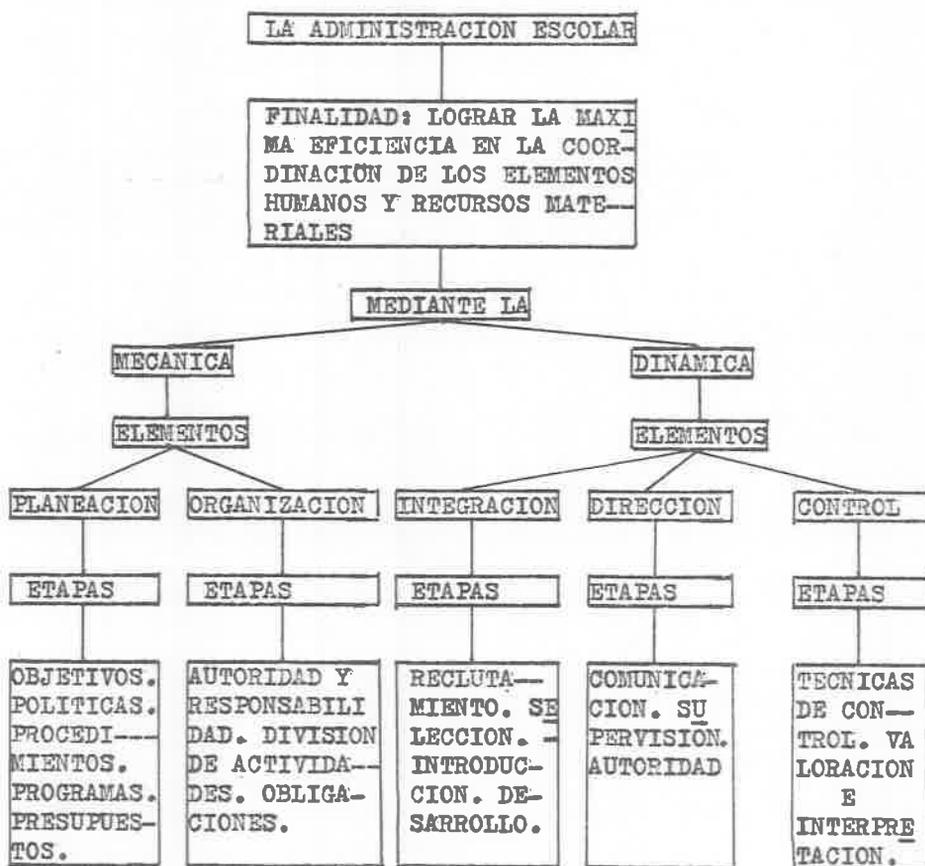
La división en fases de la administración escolar para poder ser estudiada y comprendida, se considera relativa.

Agustín Reyes Ponce afirma en su libro de Administración de Empresas que...

Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto es prácticamente imposible y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa se dan completamente, influyéndose mutuamente e integrándose, diversos aspectos de la administración. Así al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc. (6).

FIGURA 2

FASES, ELEMENTOS Y ETAPAS DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR



En la mecánica administrativa, como ya se dijo, se estructura la planeación y la organización y se trata de pronosticar cómo van a ser las relaciones personales del organismo social o personal de la escuela primaria, ya sea en un futuro mediato o inmediato.

En la dinámica administrativa se lograrán las metas fijadas en el primer elemento de la administración.

Ya se dijo que la finalidad de la administración es lograr la máxima eficiencia en la coordinación de los elementos humanos y recursos materiales. Esto se consigue a través del correcto uso de los principios mencionados con anterioridad.

La escuela primaria es una empresa pública o de servicios, a la que deben aplicarse los principios de la administración pública.

A. La administración escolar

1. Concepto

La administración escolar es la ciencia que proporciona al director de la escuela primaria los conocimientos científicos al tamente probados, y son los que le permitirán lograr la máxima eficiencia en la coordinación de los elementos humanos y recursos materiales de la institución educativa a su cargo.

B. La planeación escolar

De acuerdo con la obra básica Legislación y Administración Edu

(6) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, Editorial Limusa, México, 1979. p. 57.

cativa para la LEPEP, el primer elemento de la administración es la "planeación" administrativa. Este primer elemento se considera como punto de partida para administrar a la institución y debe estar a responsabilidad del director de la escuela.

Por eso es necesario que la SEP prepare o seleccione cuidadosamente al personal directivo del plantel.

Se puede exigir a cada aspirante a ocupar una dirección administrativa el título de profesor normalista y haber aprobado un curso de administración, apegada ésta a la escuela primaria. Pues en la obra Introducción a la Teoría Administrativa, se dice que como previsión para alcanzar resultados eficientes en la administración de una empresa o institución educativa "se debe tomar en cuenta la preparación del personal que ocupará las posiciones directivas durante el corto, mediano y largo plazo" de sus funciones.

1. Concepto de planeación

En la planeación* que realice o coordine el director, según la obra de Administración y Legislación Educativa para la LEPEP, se deberá "fundamentar objetivos, establecer políticas, fijar procedimientos, diseñar programas de acción y formular presupuestos". De lo anterior se deduce que toda persona que realice las etapas mencionadas está planeando científicamente.

Si se considera que la esencia de la administración es la coordinación de los trabajos, esto no tendrá éxito si no se han dividido las actividades. De ahí que, el director debe coordi--

* La planeación no debe ser empírica.

nar la planeación de las futuras acciones.

Laura E. Niembro Carsi y otros, en la Guía de Autoinstrucción de Administración Educativa de la LEPEP, dice que...

El planear es tan importante como (el) hacer porque: La -- eficiencia, obra de orden, no puede venir del caso de la - improvisación, así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica lo es el planear: Si el adminis--- trar es (el) "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma cómo esa acción habrá de coordinarse(7).

Para que la planeación de las actividades escolares sean aceptadas , el personal subordinado debe participar en su elaboración, ya que son ellos los que llevarán a cabo las tareas.

Se ha comprobado que cuando los planes no son elaborados con - la participación de todos los involucrados en las acciones o - son impositivos, dichos planes llevan el riesgo de fracasar.

Ya lo decía el Licenciado Miguel de la Madrid Hurtado, candidato a la presidencia de la república en una entrevista publicada en un diario de Acapulco, "La planeación debe ser democrática, porque en ella participarán todas las organizaciones populares y por consiguiente todo el pueblo de México". Por lo que es fundamental la planeación participativa en la escuela primaria.

Fernando Arias Galicia en su obra de Administración de Recursos Humanos dice...

(7) Laura E. Niembro Carsi y otros. Guía de Autoinstrucción de Administración Educativa para la LEPEP, Edición UPN, México, 1979.- p. 742.

La divulgación del plan entre el personal es sumamente útil, pues éste necesita saber qué se está haciendo y en qué le afectará; así se logrará la colaboración y confianza del grupo. El personal debe saber que el cambio es necesario y que redundará en beneficio de todos. Se ha dicho que el éxito de un plan o su fracaso radicará muchas veces en la forma que se presente(8).

De lo anterior se concluye, que mientras más se involucre al trabajador en la planeación de las actividades, mayor será su participación.

2. Fundamentación de objetivos

Los objetivos son las bases de toda la planeación. Sin ellos sería imposible programar, porque no se sabrá a donde se quiere llegar ni mucho menos lo que se pretende lograr. En la obra de Administración de Empresas se dice que "objetivo proviene de la palabra (objctum) que implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. Suele conocerse con el nombre de meta". En la misma obra mencionada, se afirma que, "La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva: ellos dan la razón de ser de la empresa".

En la obra Introducción a la Teoría Administrativa se afirma que "El objetivo social de toda empresa o institución, consiste entonces en servir con eficiencia a la comunidad en donde se desarrolla". Esa comunidad se llama pueblo, en el caso de la administración pública; se llama clientela, en el caso de la administración privada.

(8) Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trilla. México, 1981. p. 211.

El objetivo de ambas administraciones es el objetivo general de la escuela primaria.

Si el fin primordial de la educación primaria es lograr el desarrollo integral de la personalidad de los escolares, la meta particular será la siguiente:

El personal docente: demostrará a través de medios, métodos, procedimientos y técnicas más avanzadas, el logro óptimo del desarrollo integral de la personalidad de los alumnos del plantel educativo.

Tomando en cuenta los objetivos anteriores, el director debe fundamentar las metas específicas basadas en las necesidades existentes en el plantel. Ver el apéndice A, ahí se sugieren algunas.

Los objetivos fijados por cada comisión especial y/o grupo deben ser jerarquizados. Los objetivos de las comisiones especiales deben jerarquizarse por todo el personal involucrado en lograrlos; porque ya se dijo que la planeación debe ser democrática.

Para redactar los objetivos, se sugiere analizar el apéndice B, así como el libro de Tecnología Educativa Primer Curso de la LEPEP.

3. Establecimiento de políticas

Las políticas administrativas que se fijan para lograr los objetivos son las metas de acción. Laura E. Niembro Carsi y otros, en la Guía de Autoinstrucción de Administración Educativa, afirma que...

El objetivo fija las metas, en tanto que las políticas imponen(...)la orden para lanzarse a conseguirlas, señalan -

do algunos medios genéricos para llegar hasta ellas. Así - v. gr.: el objetivo de un departamento de producción puede ser "obtener óptima calidad", la política sería: debe obtenerse óptima calidad, para lo cual, los materiales serán seleccionados, entre los más finos, el equipo será el de mayor precisión posible y se elaborará a base de un intensivo adiestramiento, sin importar que los costos puedan elevarse(9).

En la obra de Administración de Recursos Humanos, también se afirma que "Las políticas son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados; no deben ser categóricas sino más bien flexibles, ya que de otra manera se -- convertirían en reglas".

Tomando en cuenta la finalidad y flexibilidad de las políticas, se ejemplificará un objetivo específico que fundamentaría la comisión de disciplina de la escuela primaria. Este objetivo se sugerirá con la política que ordenaría su ejecución.

Objetivo específico: Al término del desarrollo de su comisión - usted(s): Demostrará(n) a través de la colaboración de todo el personal, el logro de una disciplina óptima observada en los - alumnos de la escuela primaria.

Política: la comisión debe coordinar la vigilancia de la disciplina a través de la colaboración de todo el personal, éste debe vigilar la disciplina dentro y fuera del plantel, cuando se concentren los alumnos en actos que organice la escuela. Los porcentajes de la disciplina obtenidos por cada grupo deben ser visualizados gráficamente por lo menos cada mes.

Es notoria la importancia de fijar políticas administrativas -

(9) Laura E. Niembro Carsi y otros. Guía de Autoinstrucción de Administración Educativa para la LEPEP, Edición UPN. México, -- 1979. p. 743.

porque de no existir en la administración de la escuela primaria , el o los responsables de cada comisión no sabrían con -- qué recursos o medios van a lograr el o los objetivos.

En la obra Administración de Empresas se afirma que las polí-- ticas " son uno de los medios para poder delegar autoridad, ya que sin ellas, es imposible que el delegado ejecute su función en el sentido que el delegante necesita".

Los procedimientos, al igual que las políticas, son fundamenta-- les en una adecuada planeación para lograr los objetivos.

4. Fijación de procedimientos

Se afirma en el diccionario El Pequeño Larousse Ilustrado, que-- procedimiento es "sinónimo de método" y método "modo razonado-- de obrar o hablar".

Sin embargo, se menciona en la obra de Administración de Empre-- sas que "los métodos son mas bien de carácter técnico, y no -- siempre administrativos, en cambio, el procedimiento sí lo es". Hay otros autores que dicen que los métodos son diferentes a -- los procedimientos, porque estos últimos se componen de uno o -- varios métodos o varias técnicas.

Fernando Arias Galicia en su libro de Administración de Recur-- sos Humanos dice que...

En esencia los procedimientos tienen como fin estandarizar los métodos, a modo de obtener un máximo de seguridad y -- eficiencia en la realización, intentan uniformar las con-- ductas de los subordinados a fin de poder predecirlas con-- toda precisión (10).

(10) Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trilla, Méxi-- co, 1981. p. 293.

De lo anterior se puede inferir que el fijar procedimientos al personal subordinado de la escuela primaria todos los responsables de lograr los objetivos seguirán los mismos caminos por la confiabilidad que los caracterice y no cada quien como sabe o como puede trabajar.

Es necesario que en cada escuela primaria existan instructivos porque son éstos, los que explican los pasos a seguir en cada procedimiento; éstos deben ser lo suficiente confiables para formar parte del instructivo ya mencionado. La confiabilidad es el requisito fundamental para poder estandarizar los procedimientos.

En el apéndice A, se encuentra redactado el objetivo específico: Al término de las actividades usted: investigará con el auxilio de una prueba psicológica, el nivel de madurez mental de los alumnos de primer grado.

El procedimiento más adecuado para lograr el fin anterior será: el test de Lorenzo Filo.

5. Diseño de programas de acción

Todo programa de acción que se elabore, necesariamente tendrá que especificar: el o los objetivos, las políticas, los procedimientos y los presupuestos.

La palabra programa, según el diccionario, proviene del griego "pro que significa delante y grama, escritura". Todo programa es la escritura por adelantado. Así el programa administrativo de las actividades futuras de la escuela primaria debe hacerse con anticipación.

El director, como administrador, es el responsable de coordinar la programación de las tareas que se proyectarán por los subalternos. Antes de iniciar la programación, todo programador debe conocer qué es el programa y para qué sirve.

En la obra de Tecnología Educativa Primer Curso para la LEPEP, se afirma que "programa es el conjunto de objetivos y actividades, que servirán de procedimientos para lograr el fin".

Un programa administrativo es el conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y presupuestos.

En la Guía de Autoinstrucción de Administración Educativa para la LEPEP, Edición UPN, se dice que los programas "son planes -- donde se fijan los objetivos, la secuencia de operaciones de -- cada uno de ellos y el tiempo que se requiere para desarrollar cada uno de los programas".

En la escuela primaria el responsable de cada comisión especial y/o grupo debe elaborar y/o jerarquizar su programa de acción. Ya se dijo que todo programa debe contener: objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos y, además, la secuencia de -- actividades y la fecha de realización de cada una de ellas.

En la obra Introducción a la Teoría Administrativa se recomienda "que el programa de una dirección se forme de los distintos programas de los departamentos y que los programas de los de-- partamentos estén constituidos de los programas consolidados -- de las secciones.

El programa general de la escuela primaria debe estar formado de los distintos programas consolidados por los responsa--- bles de cada comisión especial y/o grupos asignados a los profesores.

En base a las afirmaciones anteriores se concluye, una vez más, que la planeación administrativa debe ser democrática, porque en ella se necesita la participación de todo el personal que -- estará involucrado en las realizaciones.

Los programas deben tener las características siguientes:

- Hacerse por escrito.
- Proyectarse para todo el año escolar.

- Ser sencillos, claros y precisos.
- Bien detallados.
- Servir de guía en las actividades a realizar.
- Ser flexibles.

En el apéndice C, se sugiere un modelo de programa que iniciaría la comisión de acción cultural.

En la obra *Introducción a la Teoría Administrativa* se dice que "los mejores auxiliares de los programas son los cronogramas", porque ellos marcan: semanas, días y horas, cuando así lo requiere la secuencia de actividades. En el apéndice D, se sugiere un modelo de cronograma, tomando en cuenta a un grupo de cuarenta alumnos de primer grado.

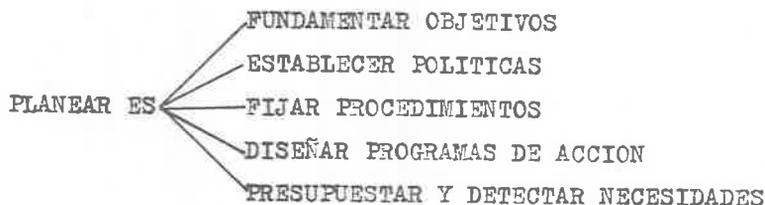
6. Presupuestos y detección de necesidades

Ya se dijo que los objetivos se fundamentan en base a las necesidades existentes en la escuela primaria. Esos objetivos necesitan de las políticas, de los procedimientos, de los programas y de los presupuestos. Estos últimos se llevarán a efecto para pronosticar los gastos que se realizarán con el fin de lograr los objetivos y, en consecuencia, también resolver las necesidades.

La palabra presupuesto, según el diccionario, significa "suponer previamente", o sea, suponer con anterioridad o por anticipado. El presupuesto servirá para prever los ingresos y los egresos monetarios. Cada escritura anticipada debe ir acompañada del presupuesto respectivo porque es el costo el que determina su aprobación. El costo de cada programa será el presupuesto parcial de la programación y la suma de los costos parciales será el presupuesto general de la escuela.

Para poder coordinar la planeación, el director tiene que dividir las actividades y asignarlas a cada comisión o grupo. Por lo anterior, se comprueba una vez más la división relativa que se hace de la administración para ser estudiada.

FIGURA 3
ETAPAS DE LA PLANEACION ADMINISTRATIVA



C. La organización escolar

Después de haber desglosado la planeación tratada en el subcapítulo anterior, el director de la escuela primaria deberá distribuir las actividades, fijando a cada elemento o elementos de cada comisión la autoridad que tiene para el cumplimiento de su función y la responsabilidad que recibe para el desempeño de un buen trabajo eficiente.

Es necesario que se dé a conocer a cada subordinado cuáles son sus obligaciones para que se delimiten sus acciones.

1. Definición

La organización de la escuela primaria, según la obra de Administración y Legislación Educativa para la LEPEP, "implica hacer a través de otros: fijar responsabilidad y autoridad (jerarquía), determinar cómo se hará la división de las actividades-

(funciones) y establecer obligaciones".

El director del plantel educativo será quien se encargue de -- realizar las acciones anteriores para que, a través de ellas, -- coordine el correcto funcionamiento de la comisión delegada. Esta coordinación debe ser para todas las tareas asignadas al personal operativo, de tal manera que todas funcionen armónicamente.

En la obra Introducción a la Teoría Administrativa se afirma -- que "La organización está compuesta de seres humanos y depende de la participación de ellos, el logro del cumplimiento de su responsabilidad social". De ello se deduce que el principal -- elemento de toda estructura administrativa es el hombre.

En la escuela primaria deben existir equipos de trabajos eficientes para lograr las metas propuestas en la planeación general del plantel. También es necesario el funcionamiento del -- consejo técnico, como asesor de la dirección.

2. El consejo técnico

El consejo técnico de la escuela primaria es un grupo de maestros que desempeñan cargos de director y de docencia. Este -- consejo tiene como función asesorar a la dirección en la solución de problemas existentes en la institución. En la obra In -- troducción a la Teoría Administrativa se afirma que el consejo técnico mencionado "puede ofrecer la mejor solución, ya que a través de él se discutirán los problemas contando con las capa -- cidades, habilidades y experiencias de varios individuos".

El consejo de referencia es un auxiliar porque las decisiones -- que el director lleve a efecto pueden estar equivocadas.

Las reuniones de personal no deben excederse demasiado, porque -- provocan en los participantes fatiga mental y los resultados --

para lo cual se reunieron, pueden no ser del todo eficientes. Para conocer cómo se forma el consejo técnico y cuáles son sus funciones, recurra al anexo A.

3. Fijación de autoridad y responsabilidad

En la administración de la institución educativa, el elemento que se encarga de la fijación de autoridad y responsabilidad es el director de la escuela.

El Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primaria de los Estados de la República Mexicana señala que "el director de la escuela es la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización y administración del plantel".

Con la autoridad y responsabilidad que le otorga el citado reglamento, el director debe delegar autoridad al personal a sus órdenes con exigencia de responsabilidad.

La autoridad se puede definir como la facultad de mando que posee el director hacia el personal subordinado.

En el libro Introducción a la Teoría Administrativa de Wilburg Jiménez Castro se dice que son directores eficientes...

Aquellos a quien se les hace fácil delegar autoridad y que lo hacen tan pronto como perciben esa necesidad, pero que tienen conciencia de su responsabilidad correspondiente. - Lo que lo decide a delegar cualquier función, es cuando se da cuenta que su tarea global comienza a exceder sus posibilidades personales de trabajo(11).

(11) Wilburg Jiménez Castro. Introducción a la Teoría Administrativa, Fondo de Cultura Económica. México, 1974. p. 165-166.

En el apéndice E, se pueden observar algunos puestos que deben existir en la escuela primaria, así como las jerarquías de mando, cuya máxima autoridad es el director.

Sólo cuando se divide el trabajo para facilitar su ejecución - se puede delegar autoridad y exigir responsabilidad.

4. División de actividades

En la escuela primaria la división de actividades la realiza - el director del plantel mediante la asignación de grupos y comisiones especiales. De éstas, las que más funcionan en la -- institución educativa son: de asistencia y puntualidad, higiene, disciplina, acción social, acción cultural, obras materia-- les y educación física.

5. Obligaciones

Según el diccionario, obligación es "el vínculo que nos impone la ejecución de una cosa", también dice que es "sinónimo de deber". De lo anterior se puede concluir, que obligación es algo que tiene que hacerse, una norma que se debe acatar porque ésta es necesaria. En la obligaciones que se fijan al personal no deben existir opciones en su cumplimiento, porque las obligaciones son las que norman el cumplimiento de las actividades en el plantel educativo.

En la obra Introducción a la Teoría Administrativa se dice que "Los deberes son las actividades que se tienen que realizar debido al cargo que se ocupa en la organización" de la escuela. Esta organización social se forma de todo el personal del plantel.

Las obligaciones que corresponden al personal de la escuela primaria se pueden consultar en el anexo A.

FIGURA 4

LA ORGANIZACION Y SUS ETAPAS

- FIJACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.
- DIVISION DE ACTIVIDADES.
- OBLIGACIONES.

ORGANIZACION

D. La integración

Con la integración se inicia la segunda fase o dinámica administrativa.

1. Concepto

Según la obra de Administración de Empresas, la integración administrativa consiste "en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señaló como necesarios para su más eficaz funcionamiento escogiéndolos, introduciéndolos o articulándolos y buscando su mejor desarrollo".

2. Reclutamiento

El reclutamiento es la primera etapa de la integración administrativa. Se afirma en la obra de Administración de Personal que "en el reclutamiento se hace de una persona extraña, un candidato". En esta etapa de la integración se persigue atraer

solicitantes para cubrir las vacantes que existan en una empresa privada o pública. En el caso de un director de escuela él no recluta, sino sólo recibe al empleado; pues el reclutamiento lo hace la SEP.

3. Selección y clasificación del personal

Corresponde al director de la escuela primaria hacer la selección de los empleados a sus órdenes, tomando en cuenta sus habilidades, conocimientos, dedicación y responsabilidades. Esta selección será la más adecuada para ubicar al personal en el grupo o comisión especial, en donde el desempeño de sus funciones sea el ideal y de su agrado. Como consecuencia de lo anterior el trabajador demostrará más eficiencia en los resultados de las actividades.

Tan importante es escoger al elemento humano, que Fernando Arias Galicia, en su Obra de Administración de Recursos Humanos afirma que...

La selección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad donde se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización(12).

La entrevista, lista de corroboración o de cotejo y el cuestionario, son algunos de los procedimientos para seleccionar al

(12) Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trilla, México, 1981. p. 257.

elemento humano.

En el apéndice F, se sigue un modelo de cuestionario para -- ubicar al profesor con el fin de que sea más eficiente.

Para la clasificación del personal se pueden utilizar pruebas psicológicas, como las de: Binet, Kohs y de Goodenough.

También los registros anecdóticos son valiosos procedimientos para la selección del empleado. Si la selección se hizo a un nuevo elemento, no debe olvidarse que éste se familiarizará -- con los seres humanos y recursos materiales que forman la comunidad escolar.

4. Introducción o articulación del personal

En la Guía de Autoinstrucción de Administración Educativa de la LEPEP, Edición UPN, se afirma que la introducción del personal "tiene como fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que forma parte, en la forma más rápida y adecuada". La introducción de éstos estará a cargo y a responsabilidad del director de la escuela primaria, con la finalidad de que el nuevo trabajador se familiarice con el personal, con los alumnos y con las instalaciones. Es por esto, que el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo ordena que en la introducción del nuevo empleado, se entregue al operativo, el Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias de los Estados de la República Mexicana.

Los manuales de bienvenida son los más adecuados para la introducción de los nuevos elementos que lleguen a la escuela. Ver anexo C. Los manuales citados deben existir en los planteles educativos ya que en la realidad no existen.

Es necesario que el empleado en servicio siga acrecentando sus conocimientos, habilidades y destrezas. A esta superación se-

le conoce como desarrollo del personal docente.

5. Desarrollo

Los subalternos de la escuela primaria no deben quedarse con los mismos conocimientos adquiridos en la Normal para el cumplimiento de su cargo. Se hace necesario que éstos acrecenten su o sus destrezas, habilidades y conocimientos a través de un eficiente desarrollo profesional.

La palabra desarrollo según el diccionario se conoce como "sinónimo de adelanto" y el personal docente mencionado, debe desarrollarse profesionalmente, porque cada día los conocimientos avanzan de acuerdo con la época.

En la obra Administración de Recursos Humanos se afirma que el desarrollo "comprende íntegramente al hombre en la formación de la personalidad(carácter, hábito, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir)".

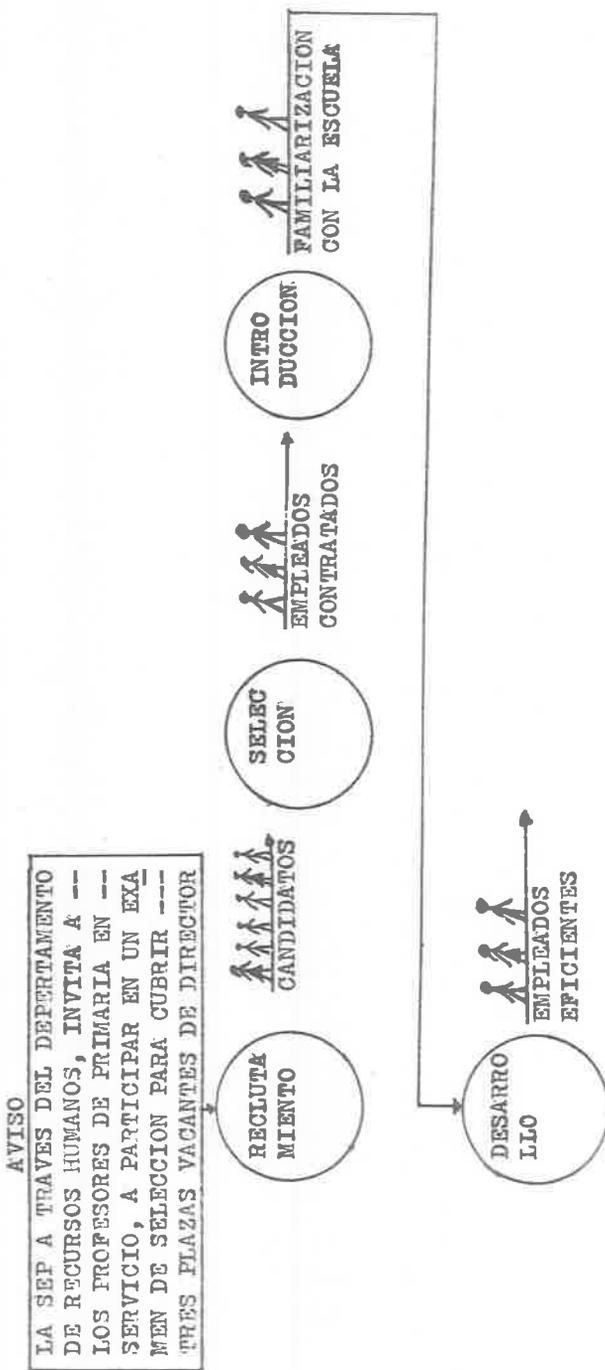
Son las escuelas Normales las que reclutan a los empleados futuros de las escuelas primarias. A los alumnos reclutados los capacitan para una futura tarea educativa. La capacitación se recibe en la Normal y, el entrenamiento en las escuelas primarias cuando los alumnos normalistas realizan sus prácticas docentes. Todo el desarrollo que reciben los futuros profesores en los planteles ya mencionados, se conoce con los nombres de capacitación, entrenamiento y adiestramiento previo.

Se llama desarrollo inicial a la capacitación, entrenamiento y adiestramiento que recibe el empleado cuando éste ya está en servicio de docencia.

En la obra Introducción a la Teoría Administrativa se dice que "durante ese período de adiestramiento inicial el empleado ---

FIGURA 5

ETAPAS DE LA INTEGRACION ADMINISTRATIVA



aprende en el servicio, la importancia de los valores del grupo y los métodos y procedimientos particulares de su trabajo". El desarrollo del personal de la escuela primaria debe ser fomentado por el director, porque él es el que siente la necesidad, como administrador, de obtener resultados eficientes de las diferentes actividades planeadas.

El desarrollo posterior es el que recibe el trabajador fuera de su trabajo con el propósito de escalar a otro puesto superior. La UPN lo está realizando con los profesores en servicio, porque una de sus metas es mejorar la calidad de la educación primaria a través del desarrollo mencionado.

Concluyendo: desarrollo previo, más desarrollo inicial, más desarrollo posterior, igual a mejoramiento de la educación primaria en México y, además, mayor remuneración.

Como una previsión para una correcta administración de la escuela primaria, la SEP debe seleccionar al personal directivo de los planteles educativos.

El director es el elemento esencial de la administración de la institución, él debe dominar a la ciencia, porque ya se dijo, que la administración científica no conduce a errores.

E. La dirección de la escuela

La dirección administrativa de la escuela, de acuerdo con la obra de Administración y Legislación Educativa de la LEPEP, es el cuarto elemento de la administración. La dirección tiene como titular al director.

1. Definición

La dirección es el núcleo de toda la administración y en donde se ejerce la función de comunicar disposiciones, ejercer la autoridad y supervisar el correcto funcionamiento de las comisiones especiales y/o grupos asignados.

Laura E. Niembro Carsi y otros, en la guía de Autoinstrucción de Administración Educativa de la LEPEP, dice que...

La dirección es aquel elemento de la administración en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia delegando autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada, todas las órdenes emitidas(13).

La misma obra afirma que la dirección "es la esencia y el corazón de lo administrativo" porque de nada sirve que se planee, organice, integre y controle, si no se cuenta con una dirección eficiente. Ya se dijo que todo buen director es el que delega autoridad tan pronto se da cuenta de la necesidad de hacerlo, porque él ejerce la función ejecutiva de guiar, coordinar, supervisar y controlar las acciones que se lleven a efecto en su escuela.

En la obra Introducción a la Teoría Administrativa se afirma que el administrador de una institución debe ser "un líder, porque un líder en la dirección es capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado". La acción que ejerce el director debe ser de liderazgo. El a través de un buen trato que da al grupo social en donde se desenvuelve, logra las óptimas relaciones humanas. Esto se alcanza gracias a que el per-

(13) Laura E. Niembro Carsi y otros. Guía de Autoinstrucción de Administración Educativa para la LEPEP, Edición UPN, México, --

1979. p. 745.

sonal subordinado cree en la autoridad inmediata superior.

2. Relaciones personal-director

De acuerdo con el diccionario, relación significa "correspondencia entre dos personas o cosas que se consideran a un mismo tiempo".

En el libro de Administración de Recursos Humanos se dice que "Cualquier interacción entre dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes, hasta los que asisten a una fiesta".

Las óptimas relaciones humanas personal-director son las bases para que el grupo social de la escuela primaria se sienta en un ambiente de cordialidad, amistad y solidaridad; ese ambiente repercute en los subordinados en la dedicación y entrega para el trabajo.

Cuando el grupo social que labora en el plantel logra fusionarse, es porque en dicho organismo existe un director eficiente y con las características de un verdadero líder.

Para propiciar las óptimas relaciones humanas ya mencionadas, es necesario que el administrador actúe con imparcialidad, justicia y, en general, como una gran autoridad; no autoritario e injusto. Cuando el personal se ha solidarizado, es porque ha alcanzado un gran espíritu de cuerpo. Wilburg Jiménez Castro en su libro Introducción a la Teoría Administrativa dice que...

Es una fuente de vigor, la creación de energía colectiva - que emerge en un grupo de individuos cuando unen sus esfuerzos para un trabajo de alta moral, integridad, conducta y justicia humana, En síntesis es el alma institucional(14).

Cuando el grupo social ha alcanzado ese espíritu de cuerpo, resolverá los problemas de la institución con un sentido de solidaridad.

Por el contrario, cuando la autoridad es una barrera, esta autoridad se convierte en un sujeto frustrante entre las metas y el personal operativo.

FIGURA 6
EL DIRECTOR, SUJETO FRUSTRANTE



El personal subordinado de la escuela primaria que se encuentre frustrado dará en cualquier momento al sujeto frustrante: agresiones, evasión al sujeto frustrante, la regresión o volver a etapas ya superadas, el aislamiento, la resignación a no alcanzar los objetivos y la sublimación que consiste, en superar -- las causas de la frustración o darles una salida adecuada.

La frustración es nociva para lograr los objetivos propuestos, en cambio, los incentivos son los recursos que se pueden utilizar para motivar e interesar al personal y obtener resultados eficientes en las metas fundamentadas. Para que el empleado --

(14) Wilburg Jiménez Castro. Introducción a la Teoría Administrativa, Fondo de Cultura -- Económica. México, 1974. p. 242.

Trabore con eficiencia es necesario motivarlo. Debido al interés que se tiene por alcanzar los fines, casi todas las acciones del individuo se realizan con dedicación. Entonces, el director, en vez de ser sujeto frustrante, debe ser un gran motivador, coordinador y toda una gran autoridad en la administración del plantel.

La frustración es la no realización de los fines, ocasionada por la interposición de una barrera.

3. Comunicación

En la actualidad la comunicación tiene vital importancia en la sociedad, porque a través de ella se da a conocer lo que se quiere transmitir.

En la Guía de Autoinstrucción de Administración Educativa para la LEPEP, Edición UEM, se dice que la etimología de la palabra comunicación "se deriva del latín "cum" "con" y "munus" "don" - significa pues, algo que se participa a otro a manera de un don a manera de un regalo, algo que antes de comunicarse era exclusivamente nuestro".

La comunicación es un proceso dinámico y cambiante, como así lo afirma la obra de Tecnología Educativa Segundo y Tercer Curso para la LEPEP, además dice que es un proceso "cualquier fenómeno que presente una continua modificación a través del tiempo".

La comunicación no es estática, sino dinámica; es un proceso en el que tiene que existir un emisor de mensajes, un canal que lo conduzca y un receptor que codifique o decodifique el contenido de dicho mensaje. Para que el mensaje afecte; tanto el emisor como el receptor deben manejar el mismo código.

La comunicación es a la administración, lo que el sistema nervioso es al cuerpo; porque si los nervios llevan los estímulos al organismo; la comunicación lleva los mensajes a todo el campo-administrativo.

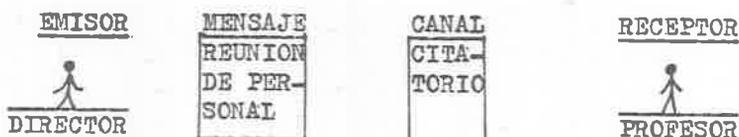
La comunicación que se realice en la escuela primaria también debe ser dinámica y cambiante, porque mientras el director emite un mensaje a sus subordinados o a otras personas, el primero se llama emisor y los que escuchan son receptores. Cuando los afectados emiten sus respuestas al director, se convierten en emisores y el administrador en receptor.

Si los signos lingüísticos que componen el mensaje son claros y precisos, la comunicación tendrá un alto grado de comprensión.

Si las palabras son rebuscadas y difíciles de entender, la comunicación, no logra su objetivo.

FIGURA 7

ESQUEMA SINTETICO DEL PROCESO DE LA COMUNICACION



Las ondas sonoras y los escritos, son los canales de la comunicación en la escuela primaria. Para comprender qué es canal* de comunicación, vea el apéndice G.

* Por el canal viaja el mensaje.

La supervisión de las actividades escolares no se puede llevar a efecto si no se comunica al empleado lo que tiene que hacer.

4. Supervisión

La supervisión es la palabra que proviene de supervisar. Según el diccionario, supervisar "es revisar un trabajo" y supervisión "acción y efecto de supervisar" y supervisor "el que supervisa". Si se aceptan las definiciones anteriores, se puede concluir que, el director de la escuela primaria es un supervisor, cuya obligación es vigilar a sus subordinados, las diferentes actividades que se realizan bajo sus órdenes.

De acuerdo con la obra Administración de Recursos Humanos "la palabra supervisor proviene de dos vocablos latinos que significan "sobre" y "ver", de aquí que, el supervisor es el que vigila a los trabajadores".

La supervisión debe ser cuidadosa para que las acciones de los empleados operativos se realicen de acuerdo con lo planeado.

El director, como supervisor, debe ser un guía y motivador, pues las sugerencias dadas por él deben hacerse con tal cuidado, que éstas ayuden a la superación profesional del profesor.

En la obra Introducción a la Teoría Administrativa se especifica "que el promedio de individuos supervisados en los niveles operativos es alrededor de diecisiete, oscilando entre los límites de control entre los diez y treinta empleados". De lo anterior se deduce que el director de la escuela, puede supervisar y controlar a sus subordinados, tomando a sus órdenes un mínimo de diez y un máximo de treinta.

En el apéndice H se sugiere una guía para supervisar el personal docente de la escuela primaria.

FIGURA 8
ESQUEMA DE SUPERVISION



5. Autoridad

El Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias de los Estados de la República Mexicana dice que, el director de la escuela primaria "Es la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización y administración del plantel". Si el citado reglamento confiere la responsabilidad anterior, entonces la autoridad, aparte de ser legal, es además necesaria administrativamente.

La autoridad se considera según el Glosario de Ciencias Histórico-Sociales como "otra forma de dominio (violencia y persuasión) por su legitimidad: los gobernantes consideran el derecho de poseer el mando, los subordinados perciben y aceptan la obligación de obedecer".

Cuando el personal cree en la eficiencia de su jefe o superior éste habrá logrado legitimidad.

Todos los gobernantes tratan de buscar con sus gobernados legitimidad, pero por la falta de tacto casi nadie la consigue.

Si el director de la escuela primaria quiere alcanzar la legitimidad, debe comportarse como se especifica en el anexo D.

Dice la obra de Administración de Recursos Humanos que "es entonces la autoridad una virtud de la cual las personas en una organización ejercen el mando o control sobre otras personas". El director de la escuela primaria no puede delegar su autoridad porque ante sus superiores él es el único responsable de la administración del plantel.

En el organigrama del apéndice E, se ilustra lo concerniente a la responsabilidad y autoridad del personal directivo de la escuela.

Ya se dijo que todo director autoritario es nocivo. Las expresiones de un director nocivo, según el libro de Administración de Personal, son las siguientes:

"el que manda manda"; "no tengo por qué dar explicaciones del por qué mando algo"; "al empleado le toca abedecer"; "usted no puede comprender de por qué mando esto"; "a mí me toca mandar y a usted obedecer"; etcétera".

Al haber desglosado cuidadosamente las tres etapas fundamentales de la dirección administrativa, se concluye que el director establece los canales de comunicación a su personal, supervisa las acciones y ejerce y delega autoridad mediante asignación de comisiones a los subordinados existentes en el plantel.

F. Control

De vez en vez escuchamos decir: el accidente se debió a que el conductor del automóvil perdió el control. Este control perdido se debió a la falta de control previo; por lo tanto, es un descontrol.

El control previo que realiza el director de la escuela primaria lo lleva a efecto cuando planea las actividades y el control posterior cuando supervisa el buen funcionamiento de las

comisiones especiales y/o grupos asignados.

1. Definición

En la obra Introducción a la Teoría Administrativa, según el maestro Fayol "el control es el examen de los resultados, es vigilar para que todas las acciones y operaciones en todo momento, se efectúen de acuerdo con un plan adoptado, con la orden y los principios establecidos".

Toda valoración de resultados debe compararse con los planes. Los objetivos son normas fundamentales para un correcto control porque ellos poseen el nivel de eficiencia deseado por los planeadores. Al valorar el alcance de las metas, los operativos y el director están interpretando los resultados obtenidos. En base en éstos, se verá si se puede seguir con los mismos planes y proceso administrativo o cambiarse definitivamente. Las técnicas de control de que se puede valer el director de la escuela primaria son:

- La supervisión estructurada. Ver apéndice H.
- Los informes que solicite al personal. Estos deben ser sencillos, claros y precisos, de preferencia deben ilustrarse con gráficas y figuras. Cada punto del informe especificará las metas trazadas para compararse con los resultados motivos del informe. Otra técnica de control según la obra de Introducción a la Teoría Administrativa es "la acción correctiva" que consiste en corregir acciones y adecuarlas al logro de los objetivos, revisar técnicas y manera de dirigir acciones, guiar al personal, modificar planes si es necesario y motivación suficiente al personal operativo.

2. Asistencia y puntualidad del personal

La asistencia y la puntualidad del personal de la escuela primaria es una de las disciplinas fundamentales que debe controlar el director.

La asistencia se considera como la presencia del empleado a sus labores y la puntualidad como la existencia del trabajador en la institución de acuerdo con el horario establecido.

La asistencia y la puntualidad se registrará en el libro de firmas del personal, cuyo uso correcto se especifica en el anexo F.

3. Entrevistas, encuestas y cuestionarios para detectar fallas en la administración

Las entrevistas, las encuestas y los cuestionarios, pueden ser valiosos auxiliares para que el director de la escuela primaria detecte fallas en la administración del plantel.

Las entrevistas pueden ser de dos clases:

De base estructurada y no estructurada. En la primera se pregunta leyendo un cuestionario y la segunda es casual o resultante de una conversación.

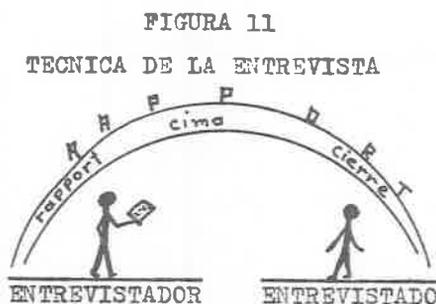
En el apéndice I, se sugiere un modelo para entrevista estructurada.

Para ambas entrevistas es necesario que el que pregunta inicie la interacción con el rapport que consiste en el ambiente agradable que debe lograr el entrevistador al iniciar la plática con el entrevistado. Hay autores que afirman que el rapport debe existir durante todo el curso de diálogo. Después sigue la otra etapa del desarrollo de la entrevista llamada cima. Es necesario que en la cima el entrevistador haga las preguntas y

escriba las respuestas inmediatamente después de obtenerlas. - En la cúspide del interrogatorio debe participar más el entrevistado.

La última etapa de la entrevista se llama cierre, Con anticipación de cinco a diez minutos, el entrevistador dará a conocer al entrevistado el cierre de la entrevista. En este lapso el cuestionado hará las preguntas que crea necesarias al cuestionador.

Las preguntas que el director haga al personal a sus órdenes - serán por separado.



La encuesta es otro procedimiento para detectar fallas en la - administración de la escuela primaria. Según el diccionario, - la encuesta es la "reunión de opiniones por medio de un cuestionario para aclarar un asunto". En ella no debe haber nombre del encuestado, por tanto, debe ser anónima, porque sólo - interesa la opinión del sujeto de investigación. Es necesario que el encuestado proporcione los datos siguientes: sexo, edad, grado de estudios y estado civil; con la finalidad de especificar en la interpretación de resultados de la encuesta, cuántas mujeres u hombres con sus respectivas edades vertieron tal o - cual opinión.

Las preguntas de la encuesta pueden ser cerradas y abiertas. Las cerradas son aquellas que canalizan al encuestado a responder brevemente o que elija una alternativa; se recomienda que después de cada cuestión se escriban tres o más opciones. Tanto las preguntas como las alternativas deben ser claras. Las preguntas abiertas son aquellas que dan margen a que se proporcione una opinión generalizada y tal vez no sea la que quiere saber el investigador.

En el apéndice K, se sugiere un modelo de encuesta de preguntas cerradas (de la pregunta uno a la veintidos) y abierta (la pregunta veintitres).

El cuestionario es otro procedimiento que se puede utilizar para detectar fallas en la administración de la escuela primaria. Las preguntas de los cuestionarios pueden ser cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas pueden ser dicotómicas si tienen dos alternativas:

Instrucciones: Marque con una X la alternativa que crea correcta.

¿ Se encuentra a gusto con el grupo asignado? Si No
 Son tricotómicas cuando tienen las dos alternativas anteriores y se incluye otra tercera (No Se); la escala de Likert es otro modelo de cuestionario de respuestas múltiples. Ver apéndice J.

Las preguntas abiertas son la que dan libertad de responder con más amplitud. Ver apéndice F.

4. Reuniones del personal para valorar resultados de planes y programas

En las reuniones de personal o de consejo técnico, se valoran

los resultados de las metas fijadas en la planeación. El consejo técnico aprobará o disprobará el éxito o fracaso del logro de los objetivos. Este consejo evaluará el contenido de los informes que se presenten.

Cuando los resultados de los informes son eficientes, el proceso administrativo establecido habrá que seguirse para casos similares posteriores.

CAPITULO IV

REALIDAD DEL MANEJO DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
Y SU RELACION CON LAS BASES LEGALES

EN LA ESCUELA PRIMARIA

IV. REALIDAD DEL MANEJO DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
Y SU RELACION CON LAS BASES LEGALES
EN LA ESCUELA PRIMARIA

A. Realidad de la aplicación de las fases de la administración escolar

Para encontrar la realidad de la aplicación de las fases de la administración escolar en las escuelas primarias de Acapulco, Guerrero, se aplicó una encuesta a treinta directores de los planteles mencionados. La encuesta se puede ver en el apéndice K.

En el desarrollo de este subcapítulo aparecerán las preguntas de la encuesta con sus alternativas y la respuesta correcta. - A continuación se presenta el número de directores encuestados y el porcentaje que corresponde a cada número progresivo.

TABLA 1
NUMERO DE DIRECTORES ENCUESTADOS
Y PORCENTAJE QUE CORRESPONDE
A CADA NUMERO
PROGRESIVO

DIRECTORES	PORCENTAJES
1	3
2	7
3	10
4	13
5	17

6.	20
7	23
8	27
9	30
10	33
11	37
12	40
13	43
14	47
15	50
16	53
17	57
18	60
19	63
20	67
21	70
22	73
23	77
24	80
25	83
26	87
27	90
28	93
29	97
30	100

La primer pregunta del cuestionario tiene como finalidad encontrar en qué porcentajes de los directores dan importancia a la planeación.

Los resultados de ella y los demás cuestiones se pueden visualizar en el apéndice M.

- 1.- ¿ Considera usted que es importante la planeación de las actividades ? -----(d)
- a).- No, porque lo que no se planea no se hace
 - b).- Sí, porque me lo exige el Inspector de la Zona
 - c).- No, porque es una pérdida de tiempo.
 - d).- Sí porque es fundamental

Se concluye en base a la interrogación anterior que el 100 % de los directores encuestados consideran necesaria la planeación.

Antes de fundamentar los objetivos es importante detectar las necesidades de la escuela primaria. La pregunta siguiente lleva la finalidad de descubrir si la detección de necesidades se hace en el tiempo adecuado.

- 2.- ¿ Cuándo detecta usted las necesidades de la escuela ? -
----- (d)
- a).- Durante el curso del año escolar
 - b).- Dos meses después de iniciar el año
 - c).- Antes de salir a vacaciones de verano
 - d).- Al iniciar el año escolar.

De acuerdo con los resultados de la pregunta anterior se concluye que sólo el 43 % de los encuestados detecta las necesidades correctamente.

Al iniciar el año escolar se tiene que fundamentar objetivos para poder planear. La pregunta siguiente lleva la finalidad de encontrar, qué porcentaje de directores fijan objetivos.

3.- ¿ Cree usted que las tareas del director son difíciles ?

----- (b)

- a).- No, porque ya conozco los objetivos.
- b).- Sí, porque tengo que elaborar objetivos nuevos
- c).- No, porque estoy preparado para realizarlas
- d).- Sí, porque se me dificulta dirigir las

En base a los datos obtenidos, se afirma que sólo el 10 % de los encuestados fundamenta objetivos para poder planear las actividades escolares.

Al preguntárseles a los directores que si fijaban políticas para administrar; se encontró que el 0 % de los investigados no sabe qué son políticas administrativas y el 0 % deja en libertad que los profesores elijan el procedimiento que más crean conveniente.

La cuestión siguiente tiene como finalidad descubrir la programación de las actividades escolares, si ésta se hacen en el tiempo adecuado.

4.- ¿ En qué momento programa usted las actividades civico-sociales ? ----- (c)

- a).- Unos días antes de desarrollarlas
- b).- Un mes antes aproximadamente
- c).- Al iniciar el año escolar
- d).- Con anterioridad de dos meses

De acuerdo a los datos obtenidos se concluye que, el 50 % de los encuestados, hace la programación en el tiempo adecuado. El presupuesto del programa es el que determina la aprobación del programa ya indicado.

La siguiente cuestión tiene como finalidad, detectar en qué porcentaje se está presupuestando adecuadamente.

5.-¿ En qué tiempo prevee los gastos para la compra de materiales?----- (d)

- a).- Unos días antes de la compra
- b).- cuando me doy cuenta de lo que falta
- c).- Un mes antes de hacer el gasto
- d).- Al iniciar el año escolar

Basado en los resultados anteriores, se afirma que, sólo el 40% de los encuestados presupuesta en el tiempo conveniente.

Para obtener la realidad de la planeación administrativa, se especificarán los datos obtenidos anteriormente.

- a).- El 10% de los directores fundamenta objetivos.
- b).- El 0% de los encuestados fija políticas de acción.
- c).- El 0% fija procedimientos.
- d).- El 50% programa en el tiempo adecuado.
- e).- El 41% presupuesta en el tiempo correcto*.

Si se suman los porcentajes obtenidos en la aplicación real de cada etapa de la planeación y se divide la suma entre el número de ellas, se concluye que la planeación se está haciendo adecuadamente en un 20%.

El consejo técnico no es una etapa administrativa, sin embargo en la encuesta citada, se investigó en la pregunta seis el funcionamiento de este consejo asesor de la dirección administrativa de la escuela y se encontró que el 77% de los encuestados -- conoce la finalidad del consejo mencionado.

Este consejo puede ofrecer la mejor solución a los problemas -- existentes en la escuela indicada, porque se cuenta con la participación de varios individuos.

* Se promedió el porcentaje de presupuesto y detección de necesidades.

Con la pregunta siéte de la encuesta mencionada, se investigó sobre la integración del consejo técnico y se pudo detectar -- que el 77 % de los directivos lo tienen integrado correctamente.

La fijación de autoridad y responsabilidad es la primera etapa tratada en la organización administrativa. Todo buen administrador es el que se le facilita delegar autoridad y exigir responsabilidad al personal subordinado.

La siguiente cuestión sirve para detectar en qué porcentaje de administradores encuestados delegan autoridad a sus ayudantes.

8.- ¿ Da toda la autoridad a los maestros cuando les encomienda una tarea ? ----- (c)

- a).- Sí, porque creo que son cumplidos
- b).- No, porque pueden fallar
- c).- Sí, porque es mi papel como director
- d).- No, porque es mejor que yo las haga

En base a los datos obtenidos, se declara que el 30 % de los directores se les facilita delegar autoridad tan pronto tienen la necesidad de hacerlo.

No se puede otorgar la autoridad y responsabilidad si no se -- ha dividido el trabajo escolar.

Con el propósito de investigar la necesidad que cada director siente por formar las comisiones, se planteó la interrogación siguiente:

9.- ¿ Por qué forma en la escuela comisiones de maestros?-(b)

- a).- Porque lo dispone la SEP
- b).- Porque es necesario formarlas
- c).- Porque debe haber labor extra del maestro
- d).- Porque debe recabarse fondos para la escuela

De acuerdo con los resultados obtenidos, se afirma que sólo --

el 53 % de los elementos investigados sienten la necesidad de dividir el trabajo a través de comisiones. El resto, no valora. No se puede fijar obligaciones al personal subordinado si no se le ha asignado una tarea.

Con el fin de detectar en qué porcentaje de directores encuestados dan a conocer las obligaciones del personal a sus órdenes, se hizo la siguiente cuestión:

10.- ¿Por qué cree usted que el personal de su escuela sabe sus obligaciones? -----(c)

a).- Porque las estudió en la Normal

b).- Porque las debe conocer como todo un profesional

c).- Porque se las dió a conocer en la escuela

d).- Porque se las dió a conocer el Inspector de la Zona

A través de los datos recabados se afirma que únicamente el 20 % de los administrativos dan a conocer las obligaciones al personal a sus órdenes.

Las etapas de la organización administrativa son: fijación de autoridad y responsabilidad, división de actividades y obligaciones.

Las conclusiones de la realidad de estas etapas son:

El 30 % de los directores delegan autoridad y responsabilidad.

El 53 % de los administradores sienten la necesidad de dividir el trabajo escolar y

El 20 % de los sujetos dan a conocer las obligaciones del personal a sus órdenes.

Si se suman los porcentajes anteriores y se divide entre el número de ellos se obtiene que el 34 % se está aplicando eficientemente la Organización Administrativa en la escuela primaria.

La integración es el tercer elemento de la administración, y -

tiene las etapas siguientes:

El reclutamiento, la selección, la introducción y el desarrollo del personal de la escuela primaria.

Ya se dijo que el director no debe hacer el reclutamiento del personal de la escuela primaria. Toca a él hacer la selección del personal, tomando como base la habilidad, los conocimientos, destrezas, aptitudes, responsabilidades, y dedicación.

He aquí un ejemplo de cómo hacen la selección del personal los directores encuestados.

- 11.- ¿ Cómo distribuye los grupos a los maestros? -----(c)
- a).- Mediante una rifa
 - b).- Mediante una solicitud verbal del maestro
 - c).- Por designación oficial
 - d).- Por mayoría de votos en junta de personal.

Con los resultados obtenidos, se observa que el 43 % de los administradores, selecciona al personal a sus órdenes.

La introducción del elemento operativo consiste en familiarizar al nuevo empleado que ingresa a la escuela para formar parte del personal del plantel mencionado.

La finalidad en la siguiente pregunta es saber de qué manera el director de una escuela hace la introducción del nuevo elemento.

- 12.- ¿ Cómo hace usted la presentación de un nuevo maestro cuando llega a su escuela ? -----(d)
- a).- En la formación de los alumnos y maestro
 - b).- Únicamente con los alumnos
 - c).- Con los alumnos del grupo que estará a su cargo
 - d).- Con los anteriores, pero además le recuerdo sus obligaciones, le muestro la escuela y lo presento con el personal.

Unicamente el 23 % de los directores encuestados introducen al nuevo elemento de su personal en forma adecuada.

La cuestión siguiente se planteó para saber qué porcentaje de administradores propicia el desarrollo de su personal mediante las observaciones para detectar fallas profesionales.

13.- ¿ Controla usted las observaciones profesionales de sus ayudantes ? -----(a)

a).- Sí, mediante lista de cotejo

b).- No, porque no es necesario

c).- Sí, porque es de gran utilidad

d).- No, porque no lo exige la Inspección Escolar

Los resultados de lo anterior son:

El 10 % de los encuestados controla las observaciones profesionales a través de lista de cotejo, el 7 % cree que no es necesario, y el 83 % por que es de gran utilidad; pero el 0 % no sabe por qué es importante y para qué.

El director, como administrador, debe proporcionar todo el auxilio en los problemas de trabajo que tienen sus subalternos, porque con estas acciones estará contribuyendo al desarrollo profesional de sus ayudantes y, por consiguiente, al mejor logro de las metas fijadas.

La pregunta siguiente se elaboró con la finalidad de investigar qué porcentaje de directores encuestados presta auxilio a sus subalternos de acuerdo con el párrafo anterior.

14.- ¿ Auxilia usted a los maestros que le solicitan ayuda para resolver problemas de trabajo? -----(b)

a).- No, porque deben enseñarse a resolverlos solos

b).- Sí, porque es mi obligación como director

c).- No, porque deben enseñarse a consultarlos en libros

d).- Sí, porque soy la autoridad del plantel.

De acuerdo con los datos recopilados se afirma que el 83 % de los directores encuestados sienten la obligación como directivos auxiliar a sus subalternos en los problemas de trabajo. La conclusión de la realidad de la integración administrativa es la siguiente.

El 43 % de los encuestados introducen el nuevo elemento de su personal adecuadamente.

El 43 % selecciona al personal correctamente y

El 83 % está consciente del desarrollo de su personal.

Si se suman los porcentajes de cada etapa, y se divide la suma entre el número de ellas, se concluye que la integración administrativa se lleva efecto en un 56 %

Las relaciones personal-director no es una etapa de la dirección, sin embargo se creyó importante investigar en qué porcentaje las practican los directores encuestados.

La siguiente pregunta tiene como finalidad investigar en qué tanto por ciento existen las relaciones personal-director.

15.- ¿ El personal a sus órdenes realiza el trabajo con eficacia? ----- (e)

a).- No, porque no son afines a la política sindical -- del director

b).- Sí, porque son afines a la política sindical del -- director.

c).- No, porque son apáticos

d).- Sí, porque están unidos para el trabajo

e).- Sí, porque existen buenas relaciones humanas

En base a los resultados obtenidos se puede afirmar que el 20 % de los directores encuestados propician óptimas relaciones personal-director.

La comunicación es la primera etapa tratada en la dirección -- administrativa; porque se considera el sistema nervioso de la administración.

Con el propósito de investigar en qué porcentaje se usa la comunicación para resolver los problemas del administrador, se planteó la pregunta siguiente:

- 16.- ¿ Los problemas que tiene como director los da a conocer a los maestros para resolverlos ? ----- (b)
- a).- No, porque sólo algunos ayudan y otros no
 - b).- Sí, porque todos colaboran conmigo
 - c).- No, porque se resuelven con los miembros del consejo técnico.
 - d).- Sí, porque los que no ayudan tampoco estorban

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 100 % usa la comunicación para el fin especificado.

La supervisión es otra etapa de la dirección administrativa, -- en ella el director va a comparar, mediante la supervisión -- estructurada, el cumplimiento adecuado de la planeación y sus etapas.

Los dos cuestionamientos siguientes tienen como propósito -- encontrar en qué tanto por ciento de los directores encuestados, hacen la supervisión correcta y con qué la realizan o de qué -- recursos se valen para supervisar.

- 17.- ¿ Supervisa el trabajo dentro del salón de clases?---(d)
- a).- No, porque cada maestro es capaz
 - b).- Sí, para darme cuenta que se está trabajando
 - c).- No, porque no se debe perturbar a los maestros
 - d).- Sí, porque es mi función como director

De acuerdo con los resultados encontrados se afirma que sólo el 43 % conocen que su función es supervisar el trabajo de sus --

subalternos.

18.- En caso de que supervise usted las actividades ¿ cómo lo hace ? ----- (c)

a).- Observando la clase un momento desde la puerta del salón de clases.

b).- Observando la clase ubicado dentro del salón

c).- Observando y corroborando en una lista de cotejo el cumplimiento de los procedimientos establecidos

d).- Escuchando la clase desde afuera del salón.

En los datos recabados se concluye que el 20 % de los encuestados supervisan el trabajo correctamente.

La autoridad del director debe ser la motivadora, coordinadora, y conductora de los trabajos escolares.

La siguiente pregunta se hizo para encontrar a los que ejercen la verdadera autoridad y a los autoritarios.

19.- ¿ Por qué cree usted que el personal a sus órdenes obedece sus disposiciones? ----- (d)

a).- Porque soy la máxima autoridad en el plantel

b).- Porque es mi obligación imponerme

c).- Porque temen a reportes o notas de extrañamiento

d).- Porque están motivados para el trabajo

Por los datos obtenidos se concluye que los directores encuestados ejercen la autoridad verdadera en un 90 %, y el resto se acerca al autoritarismo.

En la etapa de la comunicación existe el 100 % de los encuestados que la realizan con eficiencia.

El 20 % supervisa el trabajo correctamente y

El 90 % ejerce la verdadera autoridad legítima.

Si se suman los porcentajes anteriores y se divide la suma entre el número de etapas de la dirección, se puede apreciar --

que ésta se está realizando adecuadamente en un 70 %.

Las reuniones del personal que se llevan a cabo en la escuela para escuchar y valorar los informes de actividades efectuadas por los integrantes de cada comisión especial y/o grupo, es -- una técnica de control correcta si éstas sirven para mejorar -- o desechar definitivamente los planes.

Para investigar qué porcentaje de los encuestados reúne a su personal con fines de control, se planteó la siguiente cues---
tión:

20.- Después de realizar una actividad ¿ reúne usted su perso-
nal? -----(a)

a).- Sí, para medir resultados y mejorar planes

b).- No, porque nos reunimos antes de hacer las activida-
des.

c).- Sí, para ver quien cumplió y quien no

d).- No, porque ya no es necesario reunirse

Basado en los resultados obtenidos se declara que, el 80 % de los directores encuestados reúne a sus subalternos con fines -- de control de actividades.

La pregunta siguiente se hizo para encontrar cómo y en qué -- porcentaje de los encuestados controla la asistencia y la pun-
tualidad del personal a sus órdenes, ya que también de ella de-
pende en gran parte la eficiencia de los resultados de los --
objetivos fijados.

21.- ¿ Lleva el libro de entradas y salidas del personal?-(c)

a).- Sí, y está a cargo del maestro de guardia

b).- No, porque todos cumplimos diariamente

c).- Sí, y está a cargo de la dirección.

d).- No, porque no lo exige la Inspección Escolar

De acuerdo con los resultados recopilados se concluye que el -

40 % de los directores encuestados controla el libro de firmas del personal a sus órdenes correctamente.

La supervisión, la reunión con fines de control y el control de libro de firmas del personal*, son aspectos que se toman en cuenta para obtener la realidad del control administrativo.

En la supervisión se obtuvo el 20 % de eficiencia, en las reuniones con fines de control el 80 % y el control del libro de firmas del personal el 40 % también aplicación correcta.

Después de sumar los porcentajes de las conclusiones y de haber dividido la suma entre el número de aspectos tomados en cuenta para emitir la afirmación final de la realidad del control administrativo, se declara que el 47 % se está cumpliendo adecuadamente el control administrativo por los directores encuestados.

En la administración de la escuela primaria intervienen cinco elementos importantes que la integran, ellos son:

- a).- Planeación.
- b).- Organización.
- c).- Integración.
- d).- Dirección
- e).- Control.

En la planeación se obtuvo el 20 % de eficiencia, en la organización, 34 %, en la integración 56 %, en la dirección 70 % y en el control 47 %.

Quando se suman los porcentajes obtenidos de cada elemento y se divide entre el número de ellos se sabrá que la administración científica en la escuela primaria se está aplicando en un 45 %.

* El control de libro de firmas del personal no es una técnica de control.

Según los resultados de la encuesta realizada en la escuela -- primaria de Acapulco, no son aceptables: La planeación, la organización, la integración y el control administrativo.

La dirección administrativa de los planteles del conjunto universal ya delimitado o de las instituciones a cuyos directores se les aplicó la encuesta, se puede valorar como de regular.*

Es clara pues la deficiencia administrativa en la escuela primaria; deficiencia que refleja la baja calidad de la educación en México.

B: Realidad del manejo adecuado del reglamento o base legal, -- por el director de la escuela primaria.

La realidad del manejo adecuado del reglamento, se centra en -- las obligaciones, derechos y sanciones del personal.

El Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias de los Estados de la República Mexicana.

Distribuye en veintitres incisos las obligaciones del director, diecisiete de personal docente, cuatro al administrativo y uno al de intendencia, Ver anexo A.

Según la encuesta** aplicada a treinta directores, se encontró que (ver tabla 1 del subcapítulo anterior) el 10 % de los encuestados no tiene el reglamento citado, el 63 % lo posee pero lo conoce muy poco y el 27 % sí lo han analizado y puesto en -- práctica.

Además los directores demostraron saber diez obligaciones de -- ellos de las veintitres que se les especifican.

* Ver escala de calificaciones en el apéndice L.

** Ver apéndice K, pregunta número veintidos.

En la tabla siguiente se visualizan los resultados obtenidos - en la pregunta veintitres (Obligaciones del director).

TABLA 2

NIVELES DE PORCENTAJE DE ALGUNAS OBLIGACIONES
QUE CONOCEN LOS DIRECTORES ENCUESTADOS*
DE ESCUELAS PRIMARIAS

Obligaciones del director	% De directores
- Organizar los servicios del plantel	17 %
- Dirigir las actividades	3 %
- Supervisar las actividades	20 %
- Revisar y aprobar los planes de clase	10 %
- Conceder licencias económicas	3 %
- Reportar inasistencias justificadas o no a la Inspección Escolar	3 %
- Rendir informes oportunos a sus superiores	10 %
- Constituir la asociación de padres de familia	7 %
- Distribuir el personal en cada grupo o comisión	10 %
- Autorizar y firmar documentos oficiales	20 %

*La encuesta se aplicó en escuelas primarias de Acapulco Guerrero en Abril y Mayo 1982.

De acuerdo con los datos concentrados en la tabla anterior y sumando los porcentajes obtenidos y divididos entre el número de obligaciones especificadas, se concluye que el 10.3 % de los encuestados conoce el 43.47 de las obligaciones que le señala el reglamento.

O sea que, de las veintitres obligaciones que un director debe saber, se obtiene la fórmula siguiente:

$$23 \text{ obligaciones} = 100 \%$$

$$10 \text{ obligaciones} = x$$

$$x = \frac{10 \times 100}{23}$$

$$x = 43.47$$

Por lo que, de las 23 obligaciones que todo director debe conocer sólo conoce 10.

El reglamento citado señala en 16 incisos las obligaciones correspondientes al personal docente. Al aplicarse la encuesta a los directores, se obtuvo el resultado siguiente:

De 16 obligaciones del personal docente, sólo 6 de ellas se mencionaron por el 14.33 % del total de directores encuestados.

O sea que el 14.33 % apenas conoce el 37.5 % de las obligaciones del personal docente. La fórmula resulta así:

$$16 \text{ obligaciones} = 100 \%$$

$$6 \text{ obligaciones} = x$$

$$x = \frac{6 \times 100}{16}$$

$$x = 37.5 \%$$

La tabla siguiente demuestra los porcentajes de directores que dejaron conocer cada obligación del personal.

TABLA 3
 PORCENTAJE DE DIRECTORES QUE CONOCEN
 ALGUNAS OBLIGACIONES DEL
 PERSONAL DOCENTE

Obligaciones del personal docente	% de directores
- Ser puntual	30 %
- Desempeñar comisiones especiales	27 %
- Preparación eficiente de las clases	3 %
- Participar o asistir a reuniones de consejo técnico y atender citas del director	10 %
- Cooperar en las campañas	13 %
- Entregar la documentación final	3 %

Si se suman los porcentajes correspondiente a cada obligación, y se divide entre el número de ellas, se obtiene:

6 obligaciones = 14.33 %

El 0 % de los directores no conocen las obligaciones de la secretaria porque en la realidad este puesto no existe.

El 57 % de los directores encuestados mencionaron que las obligaciones del personal de intendencia y/o conserje, es conservar la limpieza de la escuela.

Con respecto a los derechos del personal y las sanciones, no se puede hacer una comparación entre los derechos existentes y los que debe conocer el director, porque tanto los derechos -- como las sanciones no se especifican en el Reglamento Interior

de Trabajo de las Escuelas Primarias de los Estados de la República Mexicana. Con respecto a los derechos y las sanciones del personal de la escuela primaria, se dan a conocer las sanciones y los derechos que dijeron conocer algunos de los directores encuestados y el porcentaje de encuestados que opinaron conocer el derecho o la sanción.

Entre los derechos que se conocen en el número de directores encuestados se encontró que el 7 % opinó que se tiene derecho a vacaciones pagadas, el 3 % a aguinaldo, el 20 % a licencias económicas, el 13 % a licencias por enfermedad y/o gravidez, -- el 7 % a permisos sin goce de sueldo, el 7 % a ISSSTE, el 10 % a pertenecer a un sindicato y el 3 % a préstamos a corto plazo. De lo anterior se concluye que, no se han difundido a través de medios o canales adecuados, los derechos que tiene el personal de la escuela primaria como empleados al servicio del estado.

Al sumarse los porcentajes anteriores y dividirse la suma obtenida entre el número de derechos mencionados, se obtiene que el 6.75 % de los directores encuestados conocen los derechos ya especificados.

Con respecto a las sanciones del personal de la escuela primaria, el 10 % de los encuestados opinó que la suspensión de sueldo es una sanción, el 13 % los reportes de indisciplinas cometidas en la escuela, el 7 % el cese de los empleados, el 10 % las llamadas de atención por escrito, el 13 % las notas de extrañamiento y el 13 % las actas de abandono de empleo. De lo anterior se concluye que sólo el 11 % de los encuestados conocen las sanciones mencionadas.

C. Influencia de la administración escolar en la educación

Por las investigaciones realizadas en los capítulos anteriores se ve que es fundamental la aplicación de los principios científicos en la administración de la escuela primaria, porque a través de la administración la planeación de las actividades será óptima, la organización será más adecuada, la integración de los empleados se hará científicamente, se ejercerá en la dirección una verdadera autoridad y el control o valoración de las actividades escolares será más real.

Si la ciencia de la administración se ha consolidado como tal, entonces, quien la aplique, basado en los principios científicos que la hacen ser, tendrá resultados eficientes sin temor a equivocarse, porque no estará dirigiendo, coordinando, delegando autoridad y responsabilidad, empíricamente.

Se afirmó en el capítulo anterior que la planeación debe ser democrática, o sea que, en el proceso de planeación deben intervenir todos los empleados operativos. ¿ Se realiza en México la planeación democrática de las actividades escolares ?

¿ Se selecciona al personal directivo por la SEP en base a los conocimientos, habilidades, capacidades ?

¿ Hay reclutamiento de empleados que aspiren a ocupar puestos importante dentro del personal de la SEP ?

¿ Son eficientes los directores en la administración de la escuela primaria ?

Basándose en la investigación realizada, la respuesta es, No. Pueden plantearse las dos últimas preguntas para corroborar la influencia de la administración en la educación.

¿ Es determinante la influencia de la administración en la educación primaria ? Sí.

¿ Por qué ? Porque la administración tiene como campo a los organismos sociales* que persiguen los mismos objetivos, porque esta ciencia no conduce a errores, porque su finalidad es lo---

gar la máxima eficiencia en la coordinación de los elementos humanos y los recursos materiales y porque los principios científicos de la administración están altamente probados y sistematizados.

* El personal de la escuela primaria es un organismo social.

CONCLUSIONES

El director es un administrador de la escuela primaria. Las bases científicas en que se apoya su administración son cinco elementos: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control administrativo.

La administración tiene sus bases científicas altamente probadas que, al aplicarse adecuadamente, conduce al logro de los objetivos trazados.

La administración busca la optimización en la coordinación de los elementos humanos y recursos materiales.

El campo de la administración lo integran los organismos sociales que persiguen objetivos comunes.

El personal de la escuela primaria es un organismo social que reclama la aplicación científica de la administración por el director quien debe planear a través de la fundamentación de objetivos, fijación de políticas y procedimientos, programación de las actividades escolares y presupuestos, para la realización del programa mencionado.

El personal de la escuela primaria debe participar en la planeación de las actividades escolares. Esta es la planeación democrática. El director de la escuela se apoya en la delegación de autoridad y en la división que hace de las actividades, para poder coordinar, fijar obligaciones, exigir responsabilidad, supervisar, dirigir, comunicar disposiciones y controlar el correcto funcionamiento de las diferentes actividades realizadas en la escuela. El buen director es el que delega autoridad y se apoya en la exigencia de responsabilidad. El director para asignar comisiones, tomará en cuenta los conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes, destrezas y experiencia de los subalternos.

El personal subalterno de nuevo ingreso a la escuela debe ser introducido correctamente, para familiarizarlo con las instalaciones, los profesores, los alumnos, el reglamento interior de trabajo, los planes, los días de pago, el horario y los procedimientos establecidos.

El desarrollo del personal de la escuela primaria es fundamental para mejorar la calidad de la educación en el plantel.

La dirección es el corazón de la administración, por lo tanto, su titular es quien debe dominar y aplicar la administración científica. De nada servirían excelentes planes si no existe la dirección. El director debe ser más capaz porque al supervisar acciones, dará sugerencia, de lo contrario, él será el supervisado.

Cuando los subalternos legitiman a la autoridad del director, éste habrá logrado el mando a base de creencias.

La autoridad que se ejerce por legitimidad conduce a las óptimas relaciones humanas dentro de la organización social. La organización social se solidariza si existe una alta moral en sus componentes. Estas óptimas relaciones son propiciadas por el director de la escuela.

El director es el responsable del control de las actividades escolares, y las técnicas en que se apoya son: la supervisión, los informes y la acción correctiva.

La investigación realizada a través de una encuesta aplicada a directores de Acapulco, demostró que existe el 45% de aplicación real de la ciencia de la administración y el 10.3% de los encuestados conoce y pone en práctica el 43.47% de sus obligaciones. También se encontró que el 14.33% de directores conocen el 37.5% de las obligaciones del personal docente, el 0% de las del personal administrativo y el 57% las del conserje y/o auxiliar de intendencia.

SUGERENCIAS

Se sugiere que haya en cada escuela un instructivo de procedimientos a seguir. De igual manera los manuales de bienvenida del personal.

Se debe desarrollar al personal profesionalmente.

Es necesario lograr la capacitación sobre docencia a los directores.

La SEP debe poner mayor atención en la selección adecuada — del personal directivo, a través de un riguroso examen de selección.

Además del título de normalista, debe exigirse al director, haber aprobado un curso de administración escolar.

GLOSARIO

1. Administración:
Ciencia social universal cuya aplicación a grupos humanos, les permite obtener esfuerzos cooperativos para lograr las metas comunes que individualmente no se podrían alcanzar.
2. Administrador:
El que aplica la Administración.
3. Análisis:
Descomposición de cargos.
4. Anarquía:
Ausencia de autoridad.
5. Autoridad:
Derecho que tiene una persona de exigir las obligaciones e deberes a subalternos.
6. Autoritario:
Jefe violento que no tolera contradicciones.
7. Autorizar:
Facultad de legalizar una escritura.
8. Canal:
Vehículo de la comunicación.
9. Cargo:
Empleo que tiene una persona.
10. Clasificación:
Apartar en forma homogénea.
11. Censu:
Tener aceptación por las mayorías de los gobernados.
12. Conjunto universal:
Reunión de elementos limitados.
13. Control administrativo:
Sistema que permite valorar las realizaciones, com-

parado con los planes.

14. Control posterior:
Control de las actividades al estarlas realizando.
15. Control previo:
Supervisión con anterioridad a las realizaciones.
16. Coordinación:
Proceso integrador que ajusta las diferentes partes de una institución.
17. Cronograma:
Gráfico que indica el tiempo y la secuencia de actividades.
18. Deber:
Lo que tiene que hacerse debido al cargo que se desempeña.
19. Delegar:
Conferir deberes a un subalterno.
20. Derecho:
Disposición que se tiene de algo en base a una ley.
21. Desarrollo:
Adelanto de los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, moral, etcétera, de los empleados de una institución.
22. Director:
Persona que aplica la administración en una institución.
23. Emisor:
Persona que envía un mensaje.
24. Empírico:
Basado en la experiencia, sin teoría ni razonamiento.
25. Empresa:
Sociedad comercial e industrial.
26. Encuesta:
Cuestionamiento para aclarar un asunto.

27. Equidad:
Equilibrio entre la justicia y la benevolencia.
28. Espíritu de cuerpo:
Fuente de vigor y energía colectiva de un grupo social, para lograr un objetivo común.
29. Etapa:
Avance parcial, sinónimo de fase.
30. Frustración:
Tensión emotiva por el fracaso de obtener el fin apetecido.
31. Gobernante:
El que gobierna.
32. Incentive:
Estímulo para prestar un servicio con dedicación.
33. Injusticia:
Ausencia de justicia.
34. Institución:
Casa donde se imparte enseñanza.
35. Intendente:
El encargado de la limpieza de una institución.
36. Justicia:
Lo que se debe hacer según el derecho y la razón.
37. Legal:
Todo lo que es determinado por una ley.
38. Legitimidad:
Poder que se ejerce a base de creencias de los gobernados.
39. Licencia:
Permiso obtenido.
40. Líder:
Jefe o dirigente que solidariza.

41. Mando:
Acción de la autoridad hacia los subordinados.
42. Manual administrativo:
Conjuntos de informes sobre las labores a desarrollar.
43. Mensajes:
Lo que se comunica.
44. Método:
Medio de decir o hacer una cosa.
45. Moral:
Actitud o sentimiento de respeto a los derechos, limitaciones y responsabilidades de otros y a los propios.
46. Motivación:
Lo que nos hace actuar.
47. Motivo:
Causa que influye para tomar determinadas acciones.
48. Objetivos:
Meta de realizaciones de una empresa.
49. Optimo:
Muy bueno.
50. Organigrama:
Gráfico que señala los cargos y jerarquías.
51. Organización administrativa:
Sistema de esfuerzo cooperativo, previo y concientemente planeado y coordinado de las labores de una institución.
52. Patrón:
Persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.
53. Planeación:
Proyectar a través de un plan, las labores de una institución.

54. Planear:
Trazar un plan.
55. Premio:
Recompensa recibida.
56. Presupuesto:
Suposición antes de la acción.
57. Programa:
Escritura anticipada.
58. Receptor:
Persona que recibe el mensaje.
59. Recompensa:
Incentivo o premio.
60. Reclutamiento:
Promoción para hacer de un extraño un candidato.
61. Rector:
El que gobierna o dirige.
62. Rediseñar:
Volver a proyectar.
63. Relaciones humanas:
Interacción entre dos o más personas.
64. Responsabilidad:
Obligación para el cumplimiento de las tareas.
65. Sanción:
Pena o recompensa.
66. Técnica:
Arte, pericia para usar procedimientos y recursos.

BIBLIOGRAFIA

- ACEVES, Magdalena José, Curso elemental de Psicología para pre paratoria y Normal.
- ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, - México, Editorial Trilla, 1981.
- AVILA, Raúl, La Lengua y los Hablantes, México, Editorial Trilla, 1979.
- CERUTI, Guldurg Horacio, Metodología de la Investigación I, - México, UPN, 1981.
- CONTRERAS, Estrada Angel y otros, Administración y Legislación Educativa para la LEPEP, México, SEP, 1976.
- CONTRERAS, Estrada Angel y otros, Tecnología Educativa Segundo y Tercer Curso para la LEPEP, México, SEP, 1976.
- CONTRERAS, Estrada Angel y otros, Tecnología Educativa Primer-curso para la LEPEP, México, SEP, 1976.
- DAVALOS, F. Meza V., Glosario de Ciencias Histórico-Sociales - México, Editorial Edical, 1977.
- DEAN, Turner, Introducción a las Matemáticas, México, SEP, 1976.
- DE LA MADRID, Hurtado Miguel, El Sol de Acapulco, México 1982.

ENCICLOPEDIA, Ilustrada Cumbre, Vigésima Edición, México, Editorial Cumbre, 1979.

GARCIA, Pelayo, El Pequeño Larousse Ilustrado, Ediciones Larousse, México, 1979.

JIMENEZ, Alarcón Amador, Filosofía y Política de la Educación, México, SEP, 1976.

JIMENEZ, Alarcón Julia, Ciencias Sociales para la LEPEP, México, SEP, 1976.

JIMENEZ, Alarcón Julia y otros, Español Primer Curso para la LEPEP, México, SEP, 1976.

JIMENEZ, Castro Wilburg, Introducción a la Teoría Administrativa, México, Fondo de Cultura Económica, 1974.

MUNGUIA, Patarain Irma, Redacción e Investigación Documental, México, UPN, 1981.

NIEMBRO, E. Carsi Laura, Guía de Autoinstrucción de Administración Educativa para la LEPEP, México, UPN, 1979.

OLEA, Franco Pedro, Manual de Técnica de Investigación Documental para la Enseñanza Media, México, Editorial Esfinge, 1976.

PANTOJA, Arreola Basilio, Español, México, Editorial Limusa, 1975.

Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias de --

los Estados de la República Mexicana, México, SEP, 1971.

REYES, Ponce Agustín, Administración de Empresas, México, Editorial Limusa, 1979.

REYES, Ponce Agustín, Administración de Personal, México, Editorial Limusa, 1982.

ROUSSELL, L. Acckoff, Un Concepto de Planeación de Empresas, - México, Editorial Limusa, 1979.

STONE, E., Aprendizaje y Enseñanza, México, Editorial Limusa,- 1976.

APENDICES

APENDICE A

EJEMPLO DE OBJETIVOS SUGERIDOS PARA
ADMINISTRAR LA ESCUELA PRIMARIA

Objetivo General

Al finalizar el año escolar, el personal docente de la escuela primaria: demostrará, mediante acciones y resultados sobresaliente de los alumnos, haber servido con eficiencia a la comunidad en donde está ubicada la institución educativa.

Objetivo particular

Al término del año escolar, el personal docente: demostrará a través del empleo de medios, métodos, técnicas, etcétera, más avanzadas, el logro óptimo del desarrollo integral de la personalidad de los alumnos del plantel.

Objetivos específicos

Al concluir las actividades usted: reunirá por medio de una promoción suficiente, los alumnos necesarios para formar los grupos que se atenderán en la escuela primaria.

Investigará con el auxilio de una prueba psicológica, el nivel de madurez mental de los alumnos de primer grado.

Seleccionará mediante la aplicación de un test psicológico, los niveles de inteligencia de los grupos paralelos de segundo a sexto grado.

Distinguirá por medio de una prueba de exploración, los conocimientos adquiridos en grados anteriores, por los alumnos de segundo a sexto grado.

Nota: El director puede continuar fundamentando metas o coordinando, de acuerdo con las necesidades del plantel.

APENDICE B

REDACCION DE OBJETIVOS

Para la redacción de objetivos que se fundamentarán en la administración de la escuela primaria, se necesita tomar en cuenta cinco elementos básicos. Estos irán en el orden como aparecen a continuación.

- Presentación.
- Conducta operante.
- Condición de operación.
- Contenido o tema.

Presentación: Son las primeras palabras que hacen sentir al maestro como sujeto de respeto e importante. Ejemplo:

Al término de las actividades usted:

Al finalizar las actividades el profesor:

Conducta operante: Es la conducta manifiesta u observable que permitirá comprobar si el profesor ha logrado el objetivo. Estas conductas son verbos en futuro. Ejemplo: reunirá, demostrará, investigará, desglosará, explicará, localizará, etcétera.

Condición de operación: Son los requisitos que se necesitan para lograr los objetivos, sin estas condiciones, no puede saber con qué recursos o medios se contarán para el logro de la meta.

Nivel de Eficiencia: Expresa qué cantidad o calidad se necesita para lograr lo que ordena la conducta operante.

Contenido: Es el tema que se va a resolver con el adecuado planteamiento del objetivo.

Con el ejemplo que a continuación se dará a conocer, se demostrará la teoría o lo teórico ya expuesto.

Objetivo: Al término de las actividades el maestro: demostrará, mediante la participación de sus alumnos en un concurso, el dominio de tres aspectos de la poesía coral.
Desglose del objetivo anterior en sus cinco elementos.

Presentación	Conducta operante
Al término de las actividades el maestro:	demostrará

Condición de operación
mediante la participación de sus alumnos en un concurso,

Nivel de eficiencia	Tema
el dominio de tres aspectos	de la poesía coral.

Nota: para la redacción de objetivos se recomienda consultar - el libro de Tecnología Educativa Primer Curso para la - LEPEP. Páginas 129...147.

APENDICE D

CRONOGRAMA

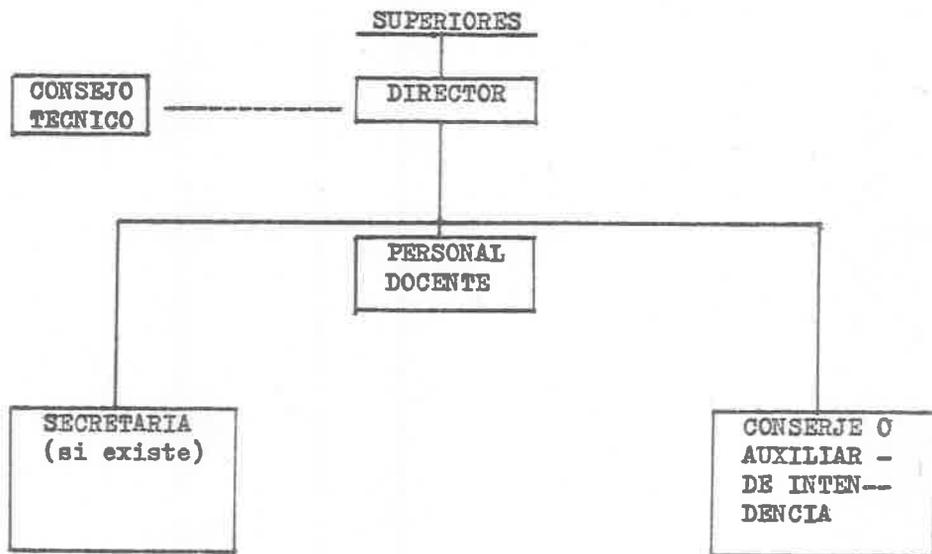
Cronograma a seguir para aplicar el test de Lorenzo Filo a los alumnos de primer grado, grupo _____ de la escuela _____ ubicada en _____

Fecha	Hora	Número de alumnos examinados	Total de alumnos examinados al día
2-IX-82	8 a 9	2	
	9 a 10	2	
	10 a 10:30	1	
	11 a 12	2	
	12 a 12:30	1	8
3-IX-82			

Y así hasta terminar con los 40 alumnos.

APENDICE E

ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA PRIMARIA



APENDICE F

CUESTIONARIO DE RESPUESTA ABIERTA, PARA SELECCIONAR
AL PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA PRIMARIA

Nombre del Maestro: _____
 Grado que atiende o atendió: _____
 Comisión especial que desempeña o desempeñó: _____
 Nombre de la escuela donde labora o laboró: _____
 Lugar de ubicación de la escuela: _____
 Años de servicio en la SEP: _____
 Grado de estudios: _____, especialidad: _____

Instrucciones: Conteste usted las preguntas siguientes:

- 1.- Con qué grado atendido por usted se ha sentido más contento ? _____
- 2.- Por qué ? _____
- 3.- Qué grado le gustaría atender ? _____
- 4.- Por qué ? _____
- 5.- Qué grado o grados que ha atendido se le dificultan más ? _____

- 6.- Por qué ? _____
- 7.- Qué comisión especial le gustaría desempeñar? _____
- 8.- Por qué ? _____
- 9.- Escriba el nombre de cinco profesores con los que desearía desempeñar una comisión: _____

10.- Qué comisión o comisiones no le gustaría realizar ? _____

11.- Por qué ? _____

Nota: Los directores pueden quitar o aumentar preguntas, según la información que deseen.

APENDICE G

LA COMUNICACION EN LA ESCUELA PRIMARIA

El director de la escuela primaria X envió un citatorio al personal docente, para que asistiera a una reunión de consejo técnico en la dirección del plantel, a las diez de la mañana del día X del mes X del año X.

Emisor	Mensaje	Canal	Receptor
Director	Reunión de consejo técnico	Citatorio	Personal docente

APENDICE H

LISTA DE COTEJO PARA SUPERVISAR AL PERSONAL DOCENTE
DE LA ESCUELA PRIMARIA

Nombre del maestro: _____

Grado que atiende: _____

Grado: _____ Grupo: _____ Número de alumnos: _____

Fecha de supervisión: _____

Instrucciones: Señala con una X si o no.

Operaciones	
En el salón de clases	
	Si No
1.- Hay disciplina en el grupo	
2.- Todos los alumnos cumplen con los trabajos	
3.- El maestro usa adecuadamente el material didáctico	
4.- Usa correctamente el pizarrón	
5.- Aplica el o los procedimientos fijados	
6.- Elabora y usa el registro de avance programático	
7.- Evalúa el trabajo de los alumnos	
8.- Muestra dominio del tema	
9.- Hace interesante su clase	

Nota: El director puede quitar o aumentar más preguntas.

SUPERVISIO

APENDICE I

GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA DETECTAR FALLAS
EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA
ESCUELA PRIMARIA

Nombre del entrevistado: _____

Fecha: _____

- 1.- Cree usted que el director de la escuela es autoritario ?
- 2.- Está conforme con el grupo o comisión asignada?
- 3.- Qué comisión le gustaría desempeñar?
- 4.- Se siente apoyado por el director?
- 5.- Cree usted que el director es injusto ?
- 6.- Se le han comunicado los asuntos que competen a su trabajo?
- 7.- Por qué es importante la supervisión de las labores ?
- 8.- Por qué cree usted que es necesaria la autoridad del director ?
- 9.- Se le han tomado en cuenta sus opiniones acertadas ?
- 10.- Hay alguna inconformidad con el director o con algún elemento del personal operativo ?

APENDICE J

ESCALÁ DE LIKERT PARA DETECTAR FALLAS
EN LA ADMINISTRACION DE
LA ESCUELA
PRIMARIA

Nombre del profesor: _____

Instrucciones: Marque con una X la columna adecuada.

	Siem pre	Casi siem pre	A veces	Rara vez	Nun ca
Participo en la planeación de las actividades-----					
Las opiniones fundamentadas que doy son tomadas en cuenta-----					
Las tareas de mi comisión las realizo con agrado-----					
Los problemas que no debe resolver el director por sí solo, los resuelve el consejo técnico-----					
El director de mi escuela selecciona adecuadamente las comisiones que encomienda-----					
Mi director me orienta para realizar con eficiencia las actividades-----					
El directivo me motiva para el trabajo escolar-----					

Mi superior propicia la armonía con todos los compañeros operativos-----

La autoridad me felicita por un trabajo sobresaliente-----

El director me comunica los mensajes que deben conocer todos los miembros del personal-----

El administrador supervisa el trabajo docente-----

Creo en la autoridad y capacidad del administrativo, porque siempre ordena y orienta con acierto-----

El director actúa con justicia-----

El jefe me explica por qué me asigna una tarea-----

El director nos reúne para valorar los resultados de las actividades planeadas-----

Los planes que lo necesitan se han rediseñado-----

El director es autoritario-----

Fecha: _____

APENDICE K

ENCUESTA A DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS
CON EL FIN DE RECABAR DATOS PARA EL
EXAMEN PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN EDUCACION PRIMARIA.

Edad _____ Sexo _____ Estado Civil _____ Turno de la escuela _____
_____ Grado de estudios _____ Especialidad _____

Instrucciones: Elija usted la respuesta que considere más adecuada a cada pregunta.

- 1.- Considera usted que es importante la planeación de las actividades ? ----- (d)
- a).- No, porque lo que se planea no se hace
- b).- Sí, porque me lo exige el Inspector de la Zona
- c).- No, porque es una pérdida de tiempo
- d).- Sí, porque es fundamental
- 2.- Cuando detecta usted las necesidades de la escuela primaria ? ----- (d)
- a).- Durante el curso del año escolar
- b).- Dos meses después del inicio del año escolar
- c).- Antes de salir a vacaciones de verano
- d).- Al iniciar el año escolar
- 3.- Cree usted que las tareas de director son difíciles ? ----- (b)
- a).- No, porque ya conozco los objetivos
- b).- Sí, porque tengo que elaborar objetivos nuevos

- c).- No, porque estoy preparado para realizarlas
 d).- Sí, porque se me dificulta dirigir las
- 4.- En qué momento programa usted las actividades cívicas-sociales ? ----- (c)
 a).- Unos días antes de desarrollarlas
 b).- Un mes antes aproximadamente
 c).- Al iniciar el año escolar
 d).- Con anterioridad de dos meses
- 5.- En qué tiempo prevée los gastos para la compra de materiales ? ----- (d)
 a).- Unos días antes de la compra
 b).- Cuando me doy cuenta de lo que falta
 c).- Un mes antes de hacer el gasto
 d).- Al iniciar el año escolar
- 6.- Cree usted que el consejo técnico resuelve los problemas por mayoría de votos ? ----- (a)
 a).- No, porque son de carácter técnico y legal
 b).- Sí, porque son socioculturales
 c).- Sí, porque son de la comunidad
 d).- No, porque son disposiciones de la SEP
- 7.- El consejo técnico se forma con ? ----- (a)
 a).- Todo el personal docente
 b).- Un presidente, un secretario, un tesorero y un vocal
 c).- El director y tres maestros
 d).- Un secretario, un presidente, un tesorero y dos vocales
- 8.- Da toda la autoridad a los maestros cuando les encomienda una tarea ? ----- (c)
 a).- Si, porque creo que son cumplidos
 b).- No, porque pueden fallar

- c).- Sí, porque es mi papel como director
 d).- No, porque es mejor que yo las haga
- 9.- Por qué forma en la escuela comisiones de maestros ?
 ----- (b)
- a).- Porque lo dispone la SEP
 b).- Porque es necesario formarlas
 c).- Porque debe haber labor extra del maestro
 d).- Porque deben recabarse fondos para la escuela
- 10.- Por qué cree usted que el personal de su escuela sabe sus obligaciones ? ----- (c)
- a).- Porque las estudió en la Normal
 b).- Porque las debe conocer como todo un profesional
 c).- Porque se las dí a conocer en la escuela
 d).- Porque se las dio a conocer el Inspector de la Zona
- 11.- Cómo distribuye los grupos a los maestros ? ----- (c)
- a).- Mediante una rifa
 b).- Mediante una solicitud verbal del maestro
 c).- Por designación oficial
 d).- Por mayoría de votos en junta de personal
- 12.- Cómo hace usted la presentación de un nuevo maestro cuando llega a su escuela ? ----- (d)
- a).- En la formación de los alumnos con sus maestros - -
 respectivos
 b).- Únicamente con los alumnos
 c).- Con los alumnos del grupo que estará a su cargo
 d).- Con los anteriores, pero además le recuerdo sus obligaciones, le muestro la escuela y lo presento con -
 el personal
- 13.- Controla usted las observaciones profesionales de sus ayudantes ? ----- (a)

- a).- Sí, mediante lista de cotejo
- b).- No, porque no es necesario
- c).- Sí, porque es de gran utilidad
- d).- No, porque no lo exige la Inspección escolar
- 14.- Auxilia usted a los maestros que le solicitan ayuda para resolver problemas de trabajo ? ----- (b)
- a).- No, porque deben enseñarse a resolverlos solos
- b).- Sí, porque es mi obligación como director
- c).- No, porque deben enseñarse a consultarlos en libros
- d).- Sí, porque soy la autoridad del plantel
- 15.- El personal a sus órdenes realiza el trabajo con eficacia ? ----- (e)
- a).- No, porque no son afines a la política sindical del director
- b).- Sí, porque son afines a la política sindical del director
- c).- No, porque son apáticos
- d).- Sí, porque están unidos para el trabajo
- e).- Sí, porque existen buenas relaciones humanas
- 16.- Los problemas que tiene como director, los da a conocer a los maestros para resolverlos ? ----- (b)
- a).- No, porque solo algunos ayudan y otros no
- b).- Sí, porque todos colaboran conmigo
- c).- No, porque se resuelven con los miembros del consejo técnico
- d).- Sí, porque los que no ayudan tampoco estorban
- 17.- Supervisa el trabajo del maestro dentro del salón de clases ? ----- (d)
- a).- No, porque cada maestro es capaz

- b).- Sí, para darme cuenta que se está trabajando
- c).- No, porque no se debe perturbar al maestro
- d).- Sí, porque es mi función como director
- 18.- En caso de que supervise las actividades, ¿ cómo lo hace?
----- (c)
- a).- Observando la clase un momento, desde la puerta del salón de clases
- b).- Observando la clase ubicado dentro del salón
- c).- Observando y corroborando en una lista de cotejo, el cumplimiento de los procedimientos establecidos
- d).- Escuchando la clase desde afuera del salón
- 19.- Por qué cree que el personal a sus órdenes obedece sus -
disposiciones ? ----- (d)
- a).- Porque soy la máxima autoridad en el plantel
- b).- Porque es mi obligación imponerme
- c).- Porque temen a reportes o notas de extrañamiento
- d).- Porque están motivados para el trabajo
- 20.- Después de realizar una actividad, reúne usted a su personal ? ----- (a)
- a).- Sí, para medir resultados y mejorar planes
- b).- No, porque nos reunimos antes de hacer las actividades
- c).- Sí, para ver quien cumplió y quien no
- d).- No, porque ya no es necesario reunirse
- 21.- Lleva el libro de firmas de entradas y salidas del personal ? ----- (c)
- a).- Sí, y está a cargo del maestro de guardia
- b).- No, porque todos cumplimos diariamente
- c).- Sí, y está a cargo de la dirección

d).- No, porque no lo exige la Inspección escolar

22.- Sabe lo que contiene el Reglamento Interior de Trabajo de
de las escuelas primaria?----- ()

a).- No, porque no lo tengo

b).- Sí, pero muy poco

c).- No, porque no le he leído

d).- Sí, porque lo he analizado e interpretado y lo he ---
puesto en práctica.

23.- En caso de que usted conozca a fondo el reglamento mencio-
nado, escriba en los renglones en blanco las obligaciones-
de:

El director.- _____

El personal docente.- _____

La secretaria.- _____

El auxiliar de intendencia y/o conserje.- _____

Haga favor de escribir algunos derechos del director y el resto
de su personal.- _____

Ahora escriba usted algunas sanciones del personal de la escue-
la primaria.- _____

APENDICE I

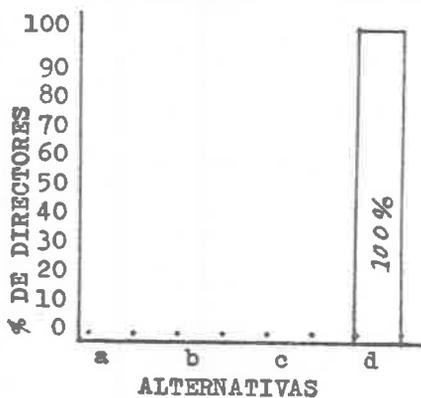
ESCALA NUMERICA DE CALIFICACIONES

Porcentajes	Calificaciones	Estimación
100 %	10	Exelente
90 %	9	Muy bien
80 %	8	Bien
70 %	7	Regular
60 %	6	Aceptable
50 %	5	Deficiente

APENDICE M

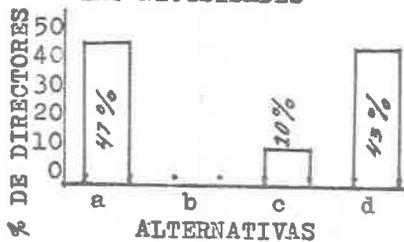
GRAFICAS PARA VISUALIZAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACION REAL DE LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA

GRAFICA 1
IMPORTANCIA DE LA PLANEACION



La alternativa d, es la respuesta correcta.

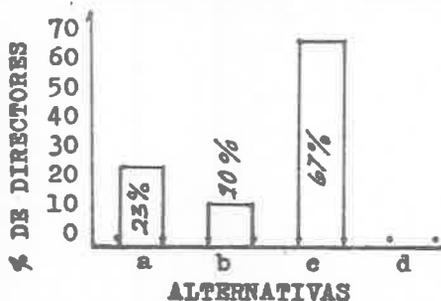
GRAFICA 2
TIEMPO EN QUE SE DETECTAN LAS NECESIDADES



La opción d, es la adecuada.

GRAFICA 3

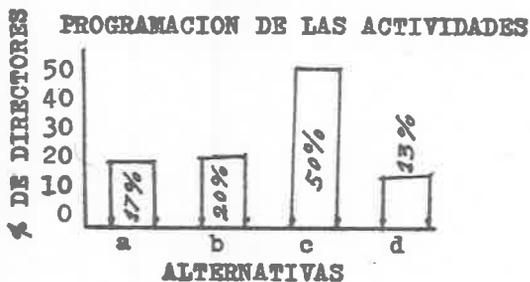
FUNDAMENTACION DE OBJETIVOS



La respuesta b, es la eficiente.

GRAFICA 4

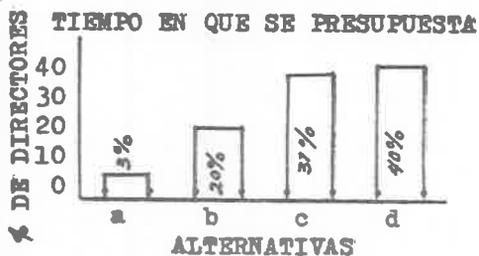
PROGRAMACION DE LAS ACTIVIDADES



La opción c, es la respuesta correcta.

GRAFICA 5

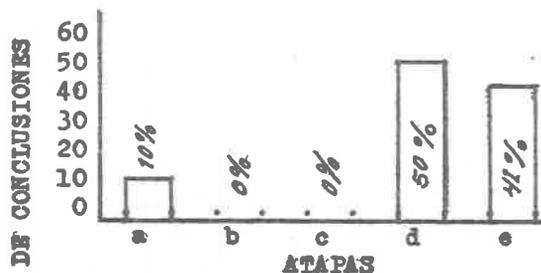
TIEMPO EN QUE SE PRESUPUESTA



La alternativa d, es la respuesta correcta.

GRAFICA 6

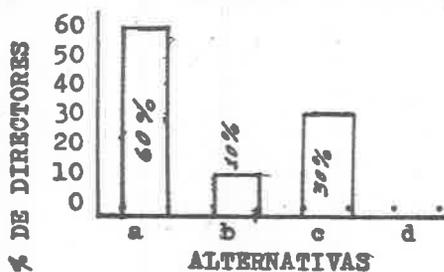
REALIDAD DE LA PLANEACION ADMINISTRATIVA



- a).- Fundamentación de objetivos.
 b).- Establecimiento de políticas.
 c).- Fijación de procedimientos.
 d).- Programas de acción.
 e).- Presupuesto y detección de necesidades.

GRAFICA 7

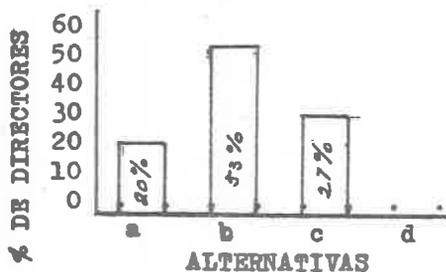
DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD



La opción c, es la correcta.

GRAFICA 8

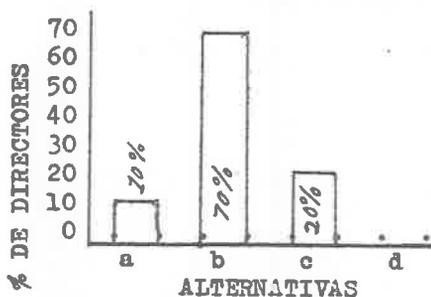
CAUSA DE LA DIVISION DE LAS ACTIVIDADES ESCOLARES



La opción b, es la adecuada.

GRAFICA 9

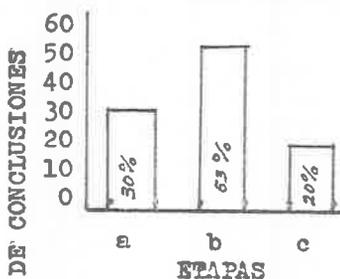
FUENTES QUE DAN A CONOCER LAS OBLIGACIONES
DEL PERSONAL



La alternativa b, es la correcta.

GRAFICA 10

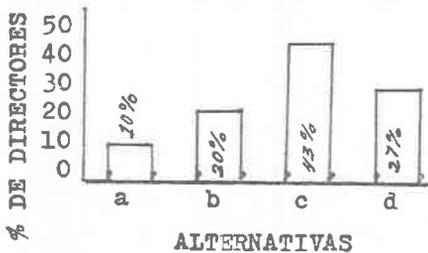
REALIDAD DE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA



- a).- Fijación de autoridad y responsabilidad.
b).- División de actividades.
c).- Obligaciones.

GRAFICA 11

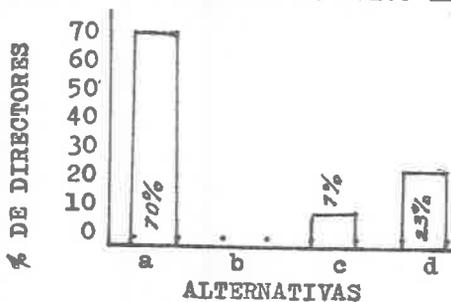
SELECCION DEL PERSONAL DOCENTE



La alternativa c, es la correcta.

GRAFICA 12

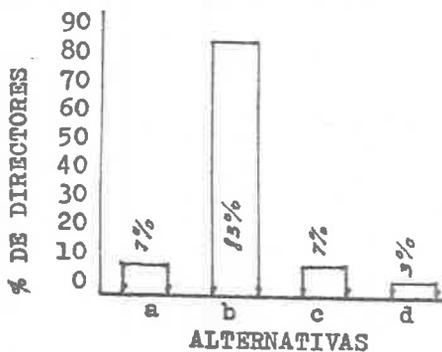
MANERA DE INTRODUCIR AL NUEVO EMPLEADO



La opción d, es la adecuada

GRAFICA 13

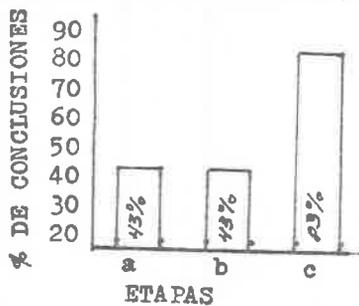
MANERA DE PROPICIAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL



La letra b, es la afirmativa o correcta.

GRAFICA 14

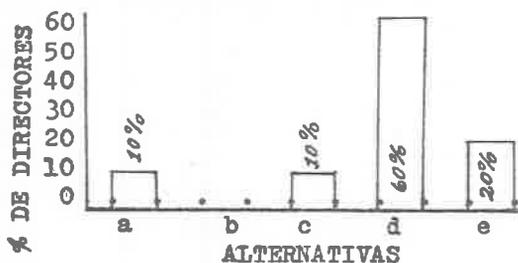
REALIDAD DE LA INTEGRACION ADMINISTRATIVA



- a).- Selección.
 b).- Introducción.
 c).- Desarrollo.

GRAFICA 15

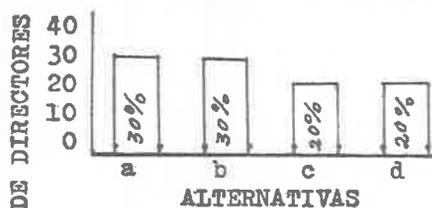
CAUSA DE LA EFICIENCIA O DEFICIENCIA EN EL TRABAJO



La letra e, es la correcta.

GRAFICA 16

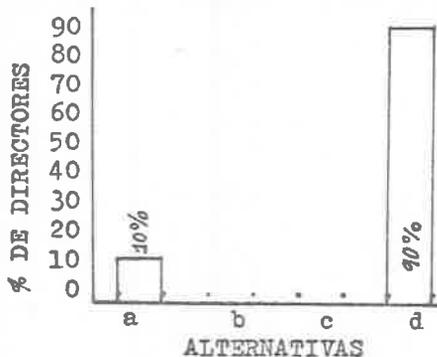
MODO DE SUPERVISAR EL TRABAJO DOCENTE



La opción c, es la adecuada.

GRAFICA 17

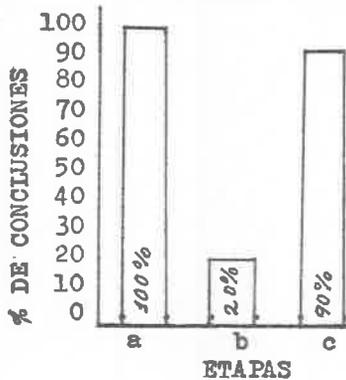
MANERA DE EJERCER LA AUTORIDAD



La comunicación es la primera etapa de la dirección administrativa, a ésta, el 100% de los encuestado, la lleva a efectos adecuadamente.

GRAFICA 18

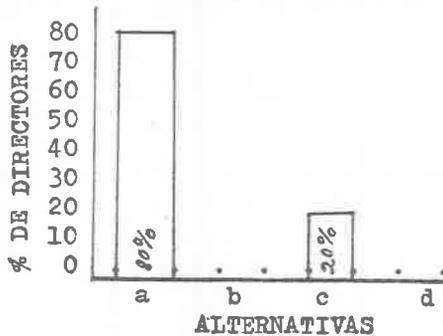
REALIDAD DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA



- a).- Comunicación.
 b).- Supervisión.
 c).- Autoridad.

GRAFICA 19

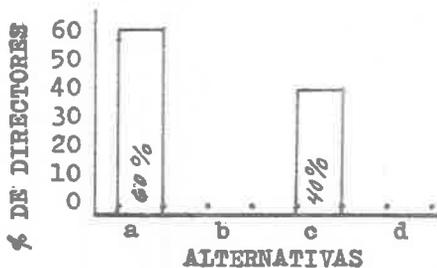
REUNIONES DE PERSONAL CON FINES DE CONTROL



La alternativa a, es la adecuada.

GRAFICA 20

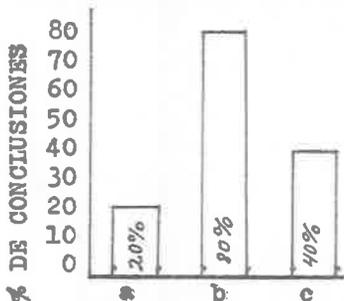
CONTROL DEL LIBRO DE FIRMAS DE ENTRADAS
Y SALIDAS DEL PERSONAL



La opción c, es la adecuada.

GRAFICA 21

REALIDAD DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

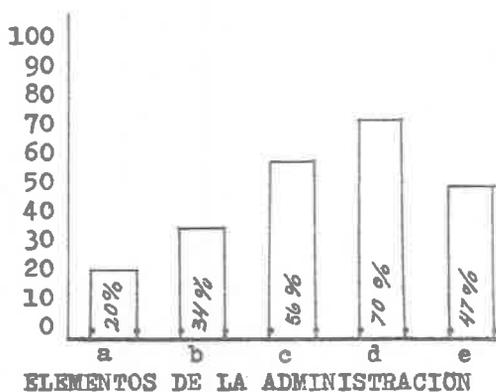


TECNICAS DE CONTROL

- a).- Supervisión
- b).- Reuniones para presentar informes de actividades.
- c).- Control del libro de firmas de entradas y salidas del personal*.

* El libro mencionado, no es una técnica de control.

GRAFICA 22
REALIDAD DE LA APLICACION ADECUADA DE LOS
ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR



- ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION
- a).- Planeación.
 - b).- Organización.
 - c).- Integración.
 - d).- Dirección.
 - e).- Control.

La aplicación real de la Administración escolar es de un 45%.

ANEXOS

A N E X O A

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DE LAS ESCUELAS
PRIMARIAS EN LOS ESTADOS DE LA REPUBLICA
MEXICANA

CAPITULO PRIMERO

ART. 1o.- Todas las escuelas de Educación Primaria que dependen de la Secretaría de Educación, así como las incorporadas a la misma, se sujetarán al presente REGLAMENTO.

DE LA CLASIFICACION DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS.

ART. 2o.- Las Escuelas Primarias pueden ser:

- a).- POR SU UBICACION: Escuelas Urbanas las que funcionan en las ciudades, y Rurales, las establecidas en núcleos de población en el campo.
- b).- POR SU ORGANIZACION Y NUMERO DE MAESTROS: Unitarias, las atendidas por un solo maestro ya sea que imparta educación a uno o más grupos; de Organización incompleta las de menos de seis grados, y de Organización completa las que cuentan con los seis grados de la educación primaria.
- c).- POR SU FUENTE DE SOSTENIMIENTO: Federales, las que dependan del Gobierno Federal, Estatales, de los Gobiernos de los Estados; Federalizadas, de convenios celebrados entre el Gobierno Federal y los de los Estados; Municipales, de los municipios; Artículo 123, de negociaciones agrícolas, Industriales, Mineras o de cualquier otra clase de Empresas; Especiales, las de Patronatos y de Organismos descentralizados; por Cooperación, las de la iniciativa privada con la ayuda oficial; y de Particulares Incorporadas, las que dependen de personas o instituciones privadas, autorizadas por el Estado.

- ch).- **POR SU TURNO DE TRABAJO:** Matutinas, las que sólo laboran por las mañanas, Vespertinas, las que lo hacen por las tardes; y Nocturnas, las que laboran por las noches. Las escuelas de horario continuo realizan sus funciones en una sola sesión, por la mañana o por la tarde; y las de horario discontinuo, las que lo hacen en dos sesiones, mañana y tarde.
- d).- **POR EL SEXO DE LOS ALUMNOS:** Unisexuales, cuando imparten educación separadamente a los niños o niñas; Mixtas si lo hace a niños y niñas, simultáneamente.
- e).- **POR LA PERMANENCIA DE LOS EDUCANDOS EN LAS ESCUELAS:** Externos, cuando los niños sólo asisten a clases; Medio Internos, si en ellas toman sus alimentos, o Internos, si viven en el Plantel.
- f).- **OTROS TIPOS DE ESCUELAS PRIMARIAS:** De concentración, ubicadas en comunidades que sirven como centro en su región y a ellas concurren niños de poblados vecinos que carecan de escuelas o que no cuentan con servicios docentes hasta el 6o. grado.

CAPITULO SEGUNDO

DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA.

ART. 3o.- El director de la escuela es la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización y administración del plantel.

ART. 4o.- Son obligaciones del Director:

- a).- Intervenir para que los edificios, salones de clases, Oficinas y anexos no solo se mantengan limpios sino que tengan buena presentación.
- b).- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones e instrucciones de la Secretaría de Educación Pública, de la Dirección de Educación y de la Ins-

pección de la Zona.

- c).- Organizar los servicios del plantel.
- ch).- Dirigir y encauzar las actividades de la escuela y otras en las que éstas participen.
- d).- Vigilar y conducir sistemáticamente el trabajo escolar y estimular al personal para que mejore la calidad y el rendimiento del mismo en sus aspectos:
- Administrativo, Docente, Material, Social y de Mejoramiento Profesional.
- e).- Estudiar y aprobar, en su caso, el horario de labores de cada grupo, teniendo en cuenta las circunstancias que condicionan el funcionamiento de la escuela.
- f).- Tomar en consideración las iniciativas que presente el personal, para estudiarlas y resolverlas en la medida de sus facultades y, si es necesario, ponerlas a consideración del Inspector Escolar de la Zona.
- g).- Revisar y aprobar, en su caso, el plan de clases del personal docente, teniendo cuidado de que la enseñanza se conduzca de acuerdo con el programa en vigor, aplicando las técnicas más adecuadas.
- h).- Conceder licencias económicas de tres días como máximo, previa consulta con el Inspector Escolar, únicamente por tres veces al año a la misma persona, siempre que no haya continuidad entre una y otra licencia; que no sean disfrutadas en el mismo mes por dos o más miembros del personal al mismo tiempo, e informar, en cada caso, por escrito, al Inspector Escolar y al Director Federal de Educación.
- i).- Comunicar, por escrito, las inasistencias justificadas o no del personal de la escuela, al

Inspector Escolar y al Director Federal de Educación.

- j).- Rendir informes con frecuencia que marquen los reglamentos y disposiciones, dentro de los lapsos establecidos, tanto por las autoridades educativas como por otras.
- k).- En caso de necesidad y tomando como base los intereses de la educación, proponer ante la Inspección Escolar, con copia a la Dirección de Educación Federal del Estado, las remociones del personal a sus órdenes. Estas propuestas deben ir acompañadas de las pruebas documentales que apoyan las razones en que se funde la petición.
- l).- Recibir la documentación de fin de año elaborada por los maestros de la escuela entregar el recibo correspondiente de la Zona Escolar.
- ll).- Citar al personal docente a reuniones del Consejo Técnico cuando menos una vez por mes, conforme al reglamento interior de ese cuerpo.
- m).- Convocar, dentro de los primeros 30 días del año lectivo a los padres de familia, para que constituyan su asociación o para renovar la mesa directiva correspondiente al año que inicia.
- n).- Presidir de conformidad con el Reglamento de la Parcela Escolar, el Comité de Administración de la misma.
- ñ).- Prestar amplia colaboración a la comunidad en la promoción y realización de actos cívicos, campañas sociales y tareas de beneficio colectivo.
- o).- Dictar las disposiciones conducentes, a fin de que sean atendidos los alumnos que eventualmente queden sin maestros inclusive, tomando a su cargo el o los grupos que reclamen atención.

- p).- Distribuir al personal de acuerdo con su preparación, capacidad y antigüedad.
- q).- Autorizar con su firma y el sello del plantel - los documentos oficiales del mismo.
- r).- Dar a conocer oportunamente al personal docente a sus órdenes, para su acatamiento, el Reglamento de Condiciones de Trabajo de la Secretaría - de Educación Pública, el presente Reglamento y otras disposiciones vigentes, tales como las - del ahorro escolar, las sociedades cooperativas etc.
- rr).- Extender la ficha de trabajo al personal a sus órdenes.
- s).- Llevar un libro de registro de visitas del Inspector Escolar en el que se deben asentar, invariablemente, las observaciones que se hagan del trabajo y las instrucciones para mejorar el servicio.
- t).- Todas las demás que fijen las autoridades educativas.

ART. 5o.- En las faltas temporales del director, asumirá la Dirección de la escuela el ayudante que tenga la mayor antigüedad en el plantel.

CAPITULO TERCERO.

DEL PERSONAL DOCENTE:

ART. 6o.- Para los efectos de este Reglamento, son trabajadores docentes los que desempeñan funciones relacionadas directamente con la enseñanza.

ART. 7o.- Son obligaciones de los maestros que integran el personal docente:

- a).- Dar, invariablemente, ejemplo de pulcritud en su presentación personal y en su expresión.

- b).- Presentarse puntualmente a la escuela, de acuerdo con los horarios vigentes, y no abandonar sus labores durante el tiempo señalado.
- c).- Los horarios de trabajo establecerán la obligación para el personal de la escuela, de llegar diez minutos antes de iniciar las labores con los grupos. Los maestros de guardia deberán presentarse con treinta minutos de antelación.
- ch).- Desempeñar las labores para los que fueron designados temporal o definitivamente y cumplir las comisiones especiales que les asigne la dirección del plantel.
- d).- Preparar las lecciones, material y equipo necesario, con objeto de que la enseñanza que impartta resulte completa y eficiente.
- e).- Utilizar sistemáticamente el material de enseñanza que se requiera.
- f).- Asumir la responsabilidad de la disciplina de los educandos en el interior de los salones, así como durante los trabajos que se efectúan en el exterior.
- g).- Ejercer su influencia, en todo tiempo y lugar, para inculcar a los alumnos hábitos de disciplina y corrección, ejemplificados con su conducta personal.
- h).- Cubrir las guardias semanarias, ajustándose a las disposiciones que normen las mismas.
- i).- No abandonar la vigilancia que les corresponde en las ceremonias en que participe la escuela.
- j).- Participar en las reuniones del Consejo Técnico y atender a las citas que haga el Director para tratar asuntos del servicio.
- k).- Mantener sus salones de clases limpios, bien decorados, acogedores, con vida, y contribuir a

que todo el edificio escolar y sus anexos se mantengan en las mismas condiciones.

- l).- Hacerse responsable del o de los anexos escolares - que le designe el director y cuidar de su correcta - utilización, funcionamiento y conservación.
- ll).- Cooperar ampliamente con el director en la conduc- - ción de las campañas y en la promoción de mejores - condiciones de vida de la comunidad, desempeñando - las tareas que le corresponde, conforme al plan for- mulado.
- m).- Concurrir a los centros de cooperación pedagógica, - juntas de estudios y reuniones de carácter profesio- nal.
- n).- Entregar al Director la documentación de fin de año, antes de hacer uso de sus vacaciones.

CAPITULO CUARTO.

DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y MANUAL.

- ART. 8o.- Se considera como administrativo, al personal que no desempeña las funciones enumeradas en los capítulos 2o. y 3o. de este reglamento.
- ART. 9o.- Los empleados administrativos tendrán las siguientes obligaciones:
- a).- Acatar los acuerdos del director.
 - b).- Transmitir oportunamente a quien corresponda, - las disposiciones de la Dirección de la insti- tución educativa.
 - c).- Llevar la correspondencia de la escuela y con- servar expediente del despacho de la misma.
 - ch).- Mantener en orden y funcionalidad, el archivo - de la escuela, y cumplir con las comisiones que el director le confiera.

- d).- Los conserjes, auxiliares de intendencia, porteros, veladores y guardianes, y otros empleados que presten servicios análogos, tendrán a su cuidado las labores que el Director de la escuela les señale, de acuerdo con las necesidades reales de la misma, teniendo en cuenta que sus tareas se sujetarán a las siete horas por turno y en ningún caso al número de salones de clase, metros cuadrados de jardines o patios etc.
- e).- Los maestros de taller y los empleados que presten servicios análogos, atenderán las labores propias de su nombramiento de acuerdo con las instrucciones que dicte la dirección de la escuela.

CAPITULO QUINTO.

DEL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO.

- ART. 10o.- En todas las escuelas del sistema que tengan más de 4 maestros se constituirá el Consejo Técnico, cuya función será consultiva para auxiliar a la Dirección del plantel.
- ART. 11o.- El Consejo Técnico Consultivo se integrará durante el primer mes del año escolar, con el director del plantel como presidente y los maestros como vocales, entre quienes se elegirá al secretario, por mayoría de votos.
- ART. 12o.- La mitad más uno de los miembros del Consejo Técnico constituirá quórum para las asambleas.
- ART. 13o.- El Consejo Técnico tiene competencia para estudiar asuntos relacionados con la elaboración de planes de trabajo, métodos de enseñanza, problemas de disciplina escolar, evaluación de resultados e iniciativa para labores que tengan por objeto la superación de la acción educativa, escolar y extraescolar.
- ART. 14o.- El presidente del Consejo Técnico puede vetar las resoluciones que se adopten, cuando éstas sean con-

trarias a las disposiciones reglamentarias establecidas las resoluciones vetadas se someterán a la consideración de la Inspección Escolar y, en última instancia, a la de la Dirección Federal de Educación correspondiente, para resolver lo que proceda.

CAPITULO SEXTO.

DE LA ADMISION DE LOS ALUMNOS.

ART. 15o.- La educación primaria se impartirá a todos los niños del país, de los seis a los catorce años de edad, excepción hecha de los niños atípicos, a quienes se dará una educación en establecimientos adecuados.

ART. 16o.- Son requisitos para la admisión de alumnos:

- a).- Tener seis años de edad cumplidos o menos de quince.
- b).- Ser presentados en la escuela por la persona que ejerza la patria potestad, tutela o representación delegada de menores.
- c).- No estar comprendidos en ninguna de las excepciones a que se refiere el artículo precedente.
- ch).- Presentar los siguientes documentos: Acta de nacimiento en los casos que sea necesario, constancia de haber aprobado el año inmediato inferior al que pretenda

CAPITULO SEPTIMO.

DE LA DISCIPLINA.

ART. 17o.- La disciplina escolar debe ser resultante de la aplicación de medidas que se adopten para garantizar la eficiente organización y funcionamiento de los planteles educativos.

ART. 18o.- El orden y las actividades particulares de cada grupo de la escuela se coordinarán con la organización

general del plantel, siendo lo primero de la responsabilidad de los maestros y, lo segundo, del director.

ART. 19o.- La disciplina se establecerá con la intervención de los maestros y la participación de los educandos, en los aspectos fundamentales de la organización escolar.

ART. 20o.- Para una disciplina eficiente se procurará:

- a).- Evitar en lo posible cambios de maestros durante el ejercicio lectivo.
- b).- Asegurar la regular y puntual asistencia de los maestros a sus labores y suprimir las ausencias injustificadas.
- c).- Mantener el respeto mutuo entre el director y sus ayudantes, con ecuanimidad y equidad en todos los actos.
- ch).- Observar una conducta ejemplar, por parte del personal de la escuela.
- d).- Mantener en constante actividad y bajo vigilancia a los grupos escolares.
- e).- Reprimir los desórdenes con serenidad y buen criterio.
- f).- Pagar porque cada alumno tenga desde el principio del año los elementos de estudio y trabajos necesarios.
- g).- Establecer un sistema de estímulos y recompensas que ennoblezcan y dignifiquen la personalidad de los educandos.
- h).- Lograr que los alumnos tomen participación activa en la buena marcha de la escuela.

ART. 21o.- Quedan proscritos los castigos corporales, de crueldad mental y las penas infamantes a los alumnos.

ART. 22o.- Los alumnos que lesionen gravemente la disciplina o la moral podrán ser objeto de suspensiones temporales o definitivas. La valoración de la gravedad de las faltas de este tipo, será hecha por el Consejo Técnico de la escuela y sus fallos reclamarán la intervención del Inspector Escolar y, en caso necesario, de la ayuda de las clínicas de la conducta.

CAPITULO OCTAVO.

DE LA ASOCIACION DE ALUMNOS.

ART. 23o.- En todas las escuelas primarias, en el primer bimestre de cada año lectivo, el director de la escuela, con la colaboración de los maestros del plantel, organizará la asociación de alumnos cuyas finalidades y funcionamiento se ajustará a las siguientes normas:

- a).- Despertar, sostener y encauzar los sentimientos de solidaridad social y de cooperación, así como el de superar y formar hábitos deseables.
- b).- Se normarán por el deseo de superación individual y de grupo, de modo que la personalidad infantil, lejos de diluirse, se fortalezca al participar plenamente, en la medida en que la convivencia humana se oriente y desarrolle.
- c).- Su organización se apoyará en los intereses infantiles.

ART. 24o.- Se regirá por un estatuto y será presidida por una directiva integrada exclusivamente por alumnos.

CAPITULO NOVENO.

DE LA ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA.

ART. 25o.- En cada escuela se organizará la Asociación de Padres de Familia cuya función se normará de conformidad con lo establecido en el reglamento correspondiente y disposiciones vigentes.

ART. 26o.- Las organizaciones de padres de familia no tendrán intervención alguna en la dirección, administración y labores docentes de los planteles educativos.

CAPITULO DECIMO.

DEL EDIFICIO, SUS DEPENDENCIAS Y ANEXOS.

- ART. 27o.- El edificio escolar, así como sus dependencias y anexos, reunirán las condiciones necesarias de seguridad, amplitud, comodidad e higiene, de manera que en ellos puedan realizarse eficientemente todas las actividades y funciones a que están destinados.
- ART. 28o.- Se considerarán como dependencias, los locales que están dentro o cerca del edificio escolar, tales como casa del maestro, conserjería, archivo, etc., y tienen relación con el funcionamiento de la escuela.
- ART. 29o.- Los anexos que deben tener las escuelas, según sus condiciones serán: higiénico, sanitarios, agropecuarios, de extensión cultural, de recreación, de actividades domésticas y actividades industriales.
- ART. 30o.- El director es el responsable inmediato de la conservación del edificio, las dependencias y anexos.
- ART. 31o.- La administración y cuidado de cada uno de los anexos de la escuela, estará a cargo de un maestro, quien será responsable ante el director, de su funcionamiento, conservación y mejoría, así como de los útiles, enseres, instrumentos, equipos, máquinas, animales, etc.
- ART. 32o.- Los responsables de los anexos, al recibirlos o entregarlos lo harán mediante inventario, que firmarán conjuntamente el director y los maestros respectivos.
- ART. 33o.- Los alumnos participarán asimismo en la conservación y cuidado del edificio y sus anexos, incluso realizando parte del aseo y reparaciones sencillas, aún cuando en el plantel haya personal encargado de esos menesteres, pues es necesario que los educan-

dos adquirieran convenientes hábitos de conducta social.

ART. 34o.- El funcionamiento y administración de la parcela escolar, se regirán por el Reglamento del 17 de febrero de 1944 y por las disposiciones oficiales dictadas por la Secretaría de Educación Pública.

ART. 35o.- En las comunidades donde la parcela no sea ejidal, se sujetará en lo general, a lo que dispone el Reglamento vigente.

ART. 36o.- El ahorro y las cooperativas escolares normarán su funcionamiento por las disposiciones que tiene en vigor la Secretaría de Educación.

CAPITULO UNDECIMO.

DE LAS JORNADAS DE TRABAJO.

ART. 37o.- Las jornadas de trabajo escolar podrán ser:
a).- Matutinas b).- Vespertinas c).- Nocturnas.
ch).- Horario continuo y d).- Horario discontinuo.

ART. 38o.- La semana de trabajo docente con los educandos, se computa de lunes a viernes, inclusive.

ART. 39o.- La jornada del personal docente, en el curso de la semana, tendrá la duración que se establece en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública.

ART. 40o.- El personal administrativo cubrirá su tiempo en la escuela durante la semana, dentro o fuera de las horas lectivas, según se establece en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública.

ART. 41o.- Los festivales, ceremonias conmemorativas y suspensión de labores, se regirán conforme lo señala el Calendario Escolar correspondiente.

CAPITULO DUODECIMO.

RECOMENDACIONES GENERALES.

A).- DE CARACTER ADMINISTRATIVO.

- ART. 42o.- En principio, el número de alumnos inscritos, por grado, deberá ser de 54 para el primero y 47 para los siguientes como mínimo.
- ART. 43o.- En las escuelas unitarias el maestro atenderá hasta dos grados y excepcionalmente tres, siempre que el número de alumnos de este grado sea mayor de 10.
- ART. 44o.- Queda estrictamente prohibido celebrar bailes y expender bebidas alcohólicas de cualquier naturaleza en los planteles educativos.
- ART. 45o.- En las escuelas del sistema se llevará al día un libro de registro de entradas y salidas del personal, con especificación exacta de horas y minutos.
- ART. 46o.- No se cobrarán cuotas de inscripción, ni por otros conceptos, en las escuelas del sistema. Los libros de texto y sus cuadernos de trabajo gratuitos, publicados por la Secretaría de Educación Pública, no serán objeto de lucro. Igual disposición se establecerá respecto de otros materiales de trabajo proporcionados gratuitamente a las escuelas, por la propia Secretaría o por otras agencias, Instituciones o personas. Tampoco se exigirá a los alumnos la compra de uniformes.

B).- DE CARACTER DOCENTE.

- ART. 47o.- Las escuelas que no cuenten con personal completo, pero que trabajen en dos turnos, podrán dedicar la mañana para atender unos grupos y por la tarde a otros, a fin de facilitar el aprovechamiento escolar.
- ART. 48o.- Sólo la Dirección General correspondiente, podrá autorizar los cambios de calendarios y horarios.
- ART. 49o.- Las escuelas aprovecharán los libros de texto gratuitos y los autorizados por la Secretaría de Educación.

ART. 50o.- Las promociones de un grado a otro se harán de -- acuerdo con los instructivos que dicte la Secretaría de Educación Pública.

ART. 51o.- Las pruebas pedagógicas objetivas de promoción serán elaboradas de acuerdo con los instructivos al respecto.

ART. 52o.- Cuando no sean gratuitas las pruebas indicadas en los artículos anteriores, se procurará que su adquisición no resulte onerosa para los alumnos y los padres de familia.

ART. 53o.- Los exámenes de suficiencia y extraordinarios para adquirir certificados de sexto año de primaria, se ajustarán a las disposiciones en vigor.

C).- DE CARACTER MATERIAL.

ART. 54o.- Las escuelas se asearán diariamente.

ART. 55o.- Se solicitará la cooperación consciente de las Asociaciones de Padres de Familia para que asuman la responsabilidad que señala el Reglamento respectivo en lo que atañe a la conservación y mantenimiento eficiente del edificio escolar, sus Dependencias y anexos.

ART. 56o.- No debe proponerse la construcción de nuevas aulas y anexos en tanto no se terminen y utilicen las que están en construcción.

D).- DE CARACTER SOCIAL.

ART. 57o.- Al iniciarse cada año escolar, se organizará un festival en el que se rinda un homenaje a la Bandera Nacional, con la presencia de alumnos, maestros, padres de familia y representantes de las autoridades civiles y militares.

ART. 58o.- El primer día de cada semana de labores se iniciará con un homenaje a la Bandera Nacional.

ART. 59o.- La iniciación de las labores escolares, su desarro-

llo durante el año, los períodos de examen o de clausura de cursos o cualquiera otra actividad que se relacione con la enseñanza primaria nunca será motivo ni pretexto para que el personal de las escuelas participe directa o indirectamente en la celebración de actos que contravengan el articulado de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus Leyes Reglamentarias.

ART. 60o.- La acción social de la escuela estará vinculada a su labor docente, y se realizará de acuerdo con las disposiciones en vigor.

CAPITULO DECIMOTERCERO.

DE LAS SANCIONES.

ART. 61o.- Las faltas de disciplina del personal, que no exija la aplicación de las sanciones establecidas en la Ley del Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio del Estado y en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública, sucesivamente, extrañamiento oral en privado, amonestación por escrito y consignación del caso a las Autoridades Superiores.

T R A N S I T O R I O S .

PRIMERO.- Quedan sin efecto las disposiciones que se opongan al presente Reglamento.

SEGUNDO.- Los casos no previstos en el presente Reglamento, serán estudiados y resueltos por la Secretaría de Educación Pública.

México, D. F. noviembre de 1971.

EL SECRETARIO.

A N E X O B

DERECHOS Y SANCIONES DEL PERSONAL
DE LA ESCUELA PRIMARIA

Los derechos que se mencionan a continuación, se encuentran estipulados en el Reglamento de las Condiciones de Trabajo del Personal de la Ssecretaría de Educación Pública.

ART. 24.- Son derechos de los trabajadores:

Fracción I. Percibir la remuneración que le corresponda.

Fracción II. Disfrutar de los descansos y vacaciones procedentes.

Fracción III. Obtener en su caso, permisos y licencias.

Fracción IV. No ser separado del servicio sino por justa causa.

Fracción V. Y las demás que en su favor establezcan las leyes y reglamentos.

ART. 50.- Las licencias serán de dos clases; Con goce y sin goce de sueldo.

ART. 51.- Las licencias sin goce de sueldo se concederán en los siguientes casos:

Fracción I. Para el desempeño de puestos de confianza, cargos de elección popular, comisiones oficiales y comisiones sindicales y;

Fracción II. Para arreglo de asuntos particulares a solicitud del interesado; una vez en cada año natural y siempre que no tenga nota desfavorable en su expediente; hasta 30 días a los que tengan un año de

servicio, hasta 90 días los que tengan de uno a 5 años y hasta de 180 días a los que tengan más de 5 años.

ART. 52.- Las licencias con goce de sueldo se concederán en los siguientes casos:

I. Por enfermedades no profesionales, a juicio de los médicos de la Secretaría: Si el trabajador tiene por lo menos seis meses de servicio, hasta 15 días con sueldo íntegro; hasta 15 días más con medio sueldo y hasta un mes sin goce de sueldo. A los que tengan de uno a 5 años de servicio, hasta 30 días con goce de sueldo íntegro, hasta 30 días con medio sueldo y hasta 60 días sin sueldo. A los que tengan de 5 a 10 años de servicio hasta 45 días con sueldo íntegro y a 45 más con medio sueldo y a 90 más sin sueldo. A los que tengan 10 años de servicio en adelante, hasta 60 días con goce de sueldo íntegro, a otros 60 con medio sueldo y a 180 sin sueldo.

Los derechos de los trabajadores de la Secretaría de Educación Pública, según el apartado B) del artículo 123 constitucional:

ART. 14.- Serán condiciones nulas y no obligarán a los trabajadores, aun cuando la admitieran expresamente, las que se estipulan:

Fracción I. una jornada mayor a la permitida.

Fracción III. una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva para el trabajador o para la salud de la trabajadora embarazada o el producto de la concepción.

ART. 28.- Las mujeres disfrutarán de un mes de descanso, antes de la fecha que aproximadamente se fije para el parto y de otros dos meses después del mismo, Durante la lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para amamantar a sus hijos.

Estas sanciones o recompensas, tienen como fuente - donde fueron extraídas, La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado Reglamentaria del apartado B) del Artículo 123 Constitucional y El Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.

ART. 46.- Ningún trabajador podrá ser cesado sino por justa - causa. En consecuencia, el nombramiento o designación de los trabajadores sólo dejará de surtir efecto sin responsabilidad para los titulares de la dependencia por la siguientes causas:

I. Por renuncia, por abandono de empleo o por abandono en repetidas faltas injustificadas a labores técnicas relativas al funcionamiento de maquinarias o equipos, o a la atención de personas, que pongan - en peligro esos bienes o que cause suspensión o la - deficiencia de un servicio o que ponga en peligro la salud o vida de las personas.

III. Por muerte del trabajador.

IV. Por incapacidad permanente del trabajador, física o mental que le impidan el desempeño de sus labores.

- V. Por resolución del tribunal Federal de Conciliación y Arbitraja, en los casos siguientes:
- a). Cuando el trabajador incurriere a la falta de probidad u honrradez en actos de vilencia, amagos, injurias o malos tratamientos contra su jefe o compañeros o contra los familiares de uno u otros, ya sea dentro o fuera de las horas de trabajo.
 - b) Cuando faltare por más de tres días consecutivos a sus labores sin causa justificada.
 - c) Por destruir intencionalmente edificios, obras, maquinarias, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.
 - d) Por cometer actos inmorales durante el trabajo.
 - e) Por revelar los asuntos secretos o reservados de que tuviere conocimiento con motivo de su trabajo.
 - f) Por cometer con imprudencia, descuido o negligencia la seguridad del taller, oficina o dependencia donde prestus servicios o de las personas que ahí se encuentren.
 - g) Por desobedecer reiteradamente y sin justificación, las órdenes que reciba de sus superiores.
 - h) Por concurrir habitualmente, al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.
 - i) Por falta comprobada de cumplimiento a las condiciones generales de trabajo de la dependencia respectiva.
 - j) Por prisión que sea el resulatado de una sentencia ejecutoria.

En los casos a que se refiere esta fracción el trabajador que diere motivo para la terminación de los efectos del nombramiento, podrá ser, desde luego, suspendido en su trabajo, si con ello estuviera conforme el sindicato de su dependencia, pero si no fuere así, el jefe superior de la oficina podrá ordenar su remoción a oficina distinta de aquella en que estuviera prestando sus servicios hasta que sea resuelto en definitiva el conflicto por el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

Si el Tribunal resuelve que fue justificado el cese, el trabajador no tendrá derecho al pago de salarios caídos.

Según el Reglamento de las Condiciones de Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.

ART.- 72.- Los extrañamientos por escritos, se harán directamente a los trabajadores por el jefe de la dependencia a que pertenezcan, con copia al departamento de personal y a la Comisión Nacional de Escalafón.

ART.- 73.- La acumulación de tres extrañamientos se computarán por una nota mala.

ART. 74.- Previa justificación, las notas malas serán impuestas por el Departamento de Personal con notificación al afectado y a solicitud, en su caso, de la dependencia donde preste sus servicios el trabajador.

Las notas malas a que se haga acreedor el empleado de la escuela primaria serán comunicadas por el di-

rector al afectado, con copias enviadas a las dependencias indicadas; las autoridades superiores al director, serán las que comuniquen al trabajador que ha tenido una nota mala, por haber acumulado tres extrañamientos; desde luego cuando a éstos se les compruebe su veracidad.

ART. 75.- Las notas malas serán permanentes en el expediente del trabajador y podrán ser compensadas con notas buenas a que se haga acreedor por servicios extraordinarios, acciones meritorias o cualquier otro motivo que justifiquen tal recompensa.

ART. 80.- La falta de puntualidad en la asistencia, están sujetas a la siguientes normas:

Todo empleado que se presente a sus labores después de transcurridos los 10 minutos de tolerancia que concede este Reglamento, pero sin que el retardo exceda de 20 minutos, dará origen a la aplicación de una nota mala por cada dos retardos en un mes.

El empleado que se presente a sus labores después de que hayan transcurrido los primeros 20 minutos, siguientes a los 10 de tolerancia, pero sin exceder de 30, dará lugar a una nota mala por cada retardo. Transcurridos los 30 minutos de que se habla y después de una hora fijada para iniciar las labores, no se permitirá a ningún empleado registrar su asistencia, por considerarse el caso como falta injustificada y el trabajador no tendrá derecho a percibir el salario correspondiente. El empleado que acumule

cinco notas malas por retardo en que incurra, dará lugar a un día de suspensión de sus labores y sueldo.

El empleado que haya acumulado siete suspensiones en el término de un año motivadas por impuntualidad en la asistencia dará lugar a que se solicite del Tribunal de Arbitraje, la terminación de los efectos de su nombramiento de acuerdo con el artículo 44 fracción V, inciso i) del estatuto.

La falta del trabajador a sus labores, que no se justifique por medio de licencia legalmente concedida, le priva del derecho de reclamar el salario, correspondiente a la jornada o jornadas de trabajo no desempeñado. Cuando las faltas sean consecutivas, se impondrán al empleado: Por dos faltas, el salario correspondiente y amonestación por escrito; por tres faltas, el importe del salario que deje de devengar durante los días faltados y un día de suspensión; por cuatro faltas, el importe del salario correspondiente a los días que deje de currir y dos suspensiones, sin perjuicio de la facultad concedida a la Secretaría por el artículo 44, fracción V, inciso b) del estatuto.

Si las faltas no son consecutivas, se observán las siguientes reglas: hasta por cuatro faltas en dos meses se amonestará al empleado por escrito, sin derechos a cobrar el importe de los días faltados o no trabajado; hasta por seis faltas en dos meses, se le impondrá hasta seis días de suspensión sin derechos a cobrar el importe del salario correspondiente a los días no laborados injustificadamente, ni el de los relativos a la suspensión; también sin derechos a cobrar el salario de los días no laborados, ni lo relativo a la suspensión.

ART. 81.- Los trabajadores al servicio de la Secretaría tendrán derecho a recompensa por los servicios meritorios que presenten en el desempeño de sus funciones y que podrán consistir en notas buenas en su hoja de servicios y felicitaciones.

A N E X O C

MANUAL DE BIENVENIDA

Actividades.

- I. Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el primer día de su trabajo.
- II. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados:
 - a).- Historia de la Organización.
 - b).- Sus objetivos.
 - c).- Horarios, días de pago, etcétera.
 - d).- Artículos que produce o servicios que presta.
 - e).- Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
 - f).- Políticas de personal.
 - g).- Prestaciones.
 - h).- Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico - etcétera.
 - i).- Reglamento interior de trabajo.
 - j).- Pequeño plano de las instalaciones.
 - k).- Informe general, que pueda presentar interés al nuevo empleado.

Este manual fue tomado de la obra Administración de Recursos Humanos, página 288.

A N E X O D

OBLIGACIONES Y REQUISITOS DEL DIRECTOR
DE PERSONAL

Calidades intelectuales

Aptitudes:

1. Iniciativa: ausencia de rutina; gran previsibilidad del comportamiento humano.
2. Inteligencia: facilidad y rapidez de comprensión en los problemas humanos.
3. Juicio práctico.
4. Espiritu observador.
5. Memoria retentiva de nombres y facciones.

Conocimiento:

1. Cultura general equivalente a la de un profesionista.
2. Eficiencia en trato de obrero y de personal en general.
3. Conocimientos elementales de docencia.
- 4.- Conocimiento de Doctrina Social y Derecho Laboral.
- 5.- Preparación específica sobre preparación técnica de personal.
6. Capacidad de análisis psicológico, al menos natural.

Calidades morales

1. Sentido de responsabilidad.
2. Laboriosidad. Sentido de trascendencia de su misión.

3. Prudencia y serenidad.
4. Cautela, conuinada con decisión.
5. Rectitud: Sinceridad, espíritu de justicia, lealtad.

Calidades sociales

1. Don de gente: ser accesible; cortesía, amabilidad.
2. Habilidad para convencer: orden y claridad al exponer; objetividad al razonar; flexibilidad; paciencia.
3. Personalidad: saber hacer valer su puesto.

Calidades físicas

1. Integridad y normalidad: en razón de la personalidad que su puesto requiere.
2. Edad adecuada: de 25 a 50 años, ordinariamente.

Tomado del libro Administración de Personal. p. 70 y 71.

A N E X O E

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL DIRECTOR
DE LA ESCUELA

- a. Acordar los asuntos de su competencia con el inspector escolar.
- b. Programar y vigilar las actividades del personal de la escuela.
- c. Acordar con el personal docente y administrativo los asuntos de su competencia.
- d. Organizar y dirigir la inscripción de alumnos.
- e. Autorizar la clasificación de alumnos y grupos.
- f. Reportar a la Dirección General las irregularidades en la asistencia del personal.
- g. Estudiar y en su caso proponer aumentos, disminuciones o remociones del personal, así como hacer del conocimiento del mismo las disposiciones de carácter general y técnico que emitan sus superiores.
- h. Cuidar de la conservación de los bienes de la escuela.
- i. Mantener actualizado el inventario de bienes de activo fijo y notificar a su Dirección General, los movimientos de altas y bajas del mismo.
- j. Estudiar y en su caso proponer a las autoridades superiores modificaciones a los programas de estudio del plantel.
- k. Supervisar los planes de trabajo de los maestros, los diarios pedagógicos, su realización, la aplicación de los programas, material de trabajo, horario y pruebas, adaptándolos a las necesidades de los alumnos, a las circunstancias del medio y a las condiciones de la escuela.

- l. Organizar el archivo de la escuela, en lo que se refiere a calificaciones de los alumnos, expedientes del personal y correspondencia.
- m. Hacer entrega de la escuela en el término fijado en el Reglamento General de educación primaria cuando reciba, de las autoridades, la orden de hacerlo.
- n. Visitar periódicamente los grupos para juzgar sus necesidades y evaluar el desarrollo académico de los profesores.
- ñ. Fundar la asociación de padres de familia, sujetándose para ello, a lo que dispone el reglamento respectivo, orientando a los padres de familia, en la solución de los problemas que se presenten en la tarea educativa de sus hijos.
- o. Atender y resolver los casos que con referencia a la educación de sus hijos, le presenten los padres de familia.
- p. Programar la atención de los maestros de grupo a los padres de familia.
- q. Participar en los eventos cívicos, culturales y sociales de la escuela.
- r. Promover campañas educativas y sociales de: educación de adultos, higiene, antialcóhlicas, servicios públicos, proseguridad, etc.
- s. Autorizar y vigilar los registros de asistencia del personal.
- t. Estudiar y analizar los informes que le presente el personal de la escuela.
- u. Preparar los informes que le solicitan sus superiores.
- v. Crear un ambiente de trabajo agradable entre el personal de la escuela, así como establecer el reglamento interior de trabajo.

- w. Elaborar fichas de evaluación del trabajo del maestro de grupo y del personal administrativo.
- x. Aquellas que se presenten y que se encuentren dentro de las funciones inherente a su nombramiento.

Las funciones del director, fueron tomadas del libro de Administración y Legislación Educativa de la LEPEP. p. 45 y 46.

A N E X O F

CONTROL DE ASISTENCIA

Dirección

1. El director de la escuela será el encargado de este control y tendrá la facultad de designar a otra persona como encargada del mismo.
2. Diariamente pondrá el libro de firmas a disposición del personal, para que anoten su firma a la hora de entrada y de salida.
3. El libro de asistencia se recogerá diariamente 30 minutos después de la hora de entrada, ya que después de este lapso no se permitirá a ningún empleado registrar su entrada, por considerarse el caso como falta injustificada.
La irregularidades en la asistencia del trabajador, deberá ser señalada en el libro, para este efecto el director o en cargado de este control, revisará el libro con el objeto de anotar en color rojo, las irregularidades observadas en la asistencia, de acuerdo con la clave siguiente:

R- Retardo

FJ- Falta Justificada

F- Falta injustificada

SF- Suspensión por falta

N - Nota mala

SN- Suspensión por nota mala

P - Permiso económico

L- Licencia médica

A- Amonestación

Sanciones

4. Las sanciones que se aplicarán a las personas que incurran en algunas situaciones mencionadas en el punto anterior, - según el reglamento de las Condiciones de Trabajo del personal de la SEP, son entre otras:
- a. Cuando el empleado acumule dos retardos, comprendidos entre 11 y 20 minutos posteriores a su hora de entrada, será acreedor a una "Nota mala".
 - b. Será sancionado con una nota mala por un retardo posterior a los 20 minutos de su hora de entrada sin exceder de 30.
 - c. Por cada 5 notas malas por concepto de retardo, el empleado será suspendido un día en sus labores, descontándole de su sueldo el importe correspondiente.
 - d. En caso de faltas injustificadas, además del descuento correspondiente al sueldo, se impondrá a los infractores las siguientes sanciones:
 - Por dos faltas injustificadas amonestación por escrito.
 - Por tres faltas injustificadas, un día de suspensión sin goce de sueldo.
 - Por 4 faltas injustificadas consecutivas o bien, 8 faltas injustificadas en un período de 30 días hábiles, procederá al acta de abandono de empleo, con base en el artículo 60 - del mencionado reglamento.

El control de asistencia, fue tomado del libro Administración y Legislación Educativa de la LEPEP. P. 52 y 53.