



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

✓  
LA ADMINISTRACION EDUCATIVA EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS  
DE LA CIUDAD DE CHIHUAHUA

Investigación de campo presentada para optar por el  
título de Licenciado en Educación Primaria.

Bertha Medina Esparza  
María Priscila Gallardo Hurtado  
Rosa Luz Olivas Ochoa

Chihuahua, Chih., 1983

98. 27. 5. 5. 1. 86



USE-T-53

Constancia de terminación  
de trabajo para titulación.

Chihuahua, Chih., a 16 de Marzo de 1983.

C. PROFESOR (A)

P r e s e n t e.-

Comunico a Usted, que después de haber analizado el trabajo de titulación, en la modalidad de Inv. de Campo titulado LA ADMINISTRACION EDUCATIVA EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LA CD. DE CHIHUAHUA

Se considera terminado y aprobado, por lo tanto puede proceder a ponerlo a consideración de la H Comisión de Exámenes Profesionales.

Atentamente

El Asesor Pedagógico.

  
PROFR. GUILLERMO HERNANDEZ OROZCO.

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Chihuahua, Chih., a 12 de Abril de 1983

C. Profr. (a) BERTHA MEDINA ESPARZA  
Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --  
Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-  
ción alternativa INVESTIGACION DE CAMPO  
titulado LA ADMINISTRACION EDUCATIVA EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LA CD. DE CHIHUA  
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 Comisión

~~PROFR. MANUEL SUAREZ ONTIVEROS~~



S. E. P.  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD SEAD  
CHIHUAHUA



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Chihuahua, Chih, a 12 de Abril de 19 83

C. Profr. (a) MARCIA PRISCILA GALLARDO HURTADO  
Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --  
Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-  
ción alternativa INVESTIGACION DE CAMPO  
titulado LA ADMINISTRACION EDUCATIVA EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LA CD. DE CHIHUAH  
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 Comisión

~~PROFR. MANUEL SUAREZ ONTIVEROS~~



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

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Chihuahua , Chih , a 12 de Abril de 1983

C. Profr. (a) ROSA LUZ OLIVAS OCHOA  
Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --  
Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-  
ción alternativa INVESTIGACION DE CAMPO  
titulado LA ADMINISTRACION EDUCATIVA EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LA CD. DE CHIHUAHUA  
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 Comisión

  
PROFR. MANUEL SUAREZ ONTIVEROS



S. E. P.  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD SEAS  
CHIHUAHUA

A NUESTROS PADRES

De quienes siempre obtuvimos com  
prensión y apoyo para seguir ade  
lante.

A NUESTRO ESPOSO

Que nos brindó optimismo y con--  
fianza para continuar.

A NUESTROS HIJOS

Que siendo lo más querido para -  
nosotros, tuvimos que sacrificar  
mucho de nuestra convivencia con  
ellos.

A NUESTROS RESPETABLES MAESTROS

Desde el que nos enseñó las prime--  
ras letras hasta nuestro asesor -  
Guillermo Hernández, quienes hi--  
cieron posible llegar a nuestra -  
meta.

## INDICE

	Página
INTRODUCCION	6
I. ADMINISTRACION	12
A. La Administración en general	12
1. Principios de la Administración	16
2. Etapas del Proceso Administrativo	17
B. La Administración Educativa	18
1. Principios de la Administración Educativa	20
2. Fundamentación Legal de la Educación	21
3. Reglamentación Administrativa de la Educación	22
II. UBICACION DEL AREA DE LA INVESTIGACION	25
A. Estado de Chihuahua	25
1. Datos geográficos	25
2. Aspecto económico	27
B. Municipio de Chihuahua	27
C. La Ciudad de Chihuahua	31
III. LA ADMINISTRACION EDUCATIVA Y SU APLICACION EN EL TRABAJO DE LOS SUPERVISORES, DIRECTORES Y MAESTROS EN LAS ESCUELAS DE LA CIUDAD DE CHIHUAHUA	34
A. El Tema y los Participantes de la Investigación	36
B. La Administración Educativa y el Trabajo del Supervisor Escolar	40
1. Principales funciones asignadas al supervisor escolar	40
2. Análisis de los datos sobre el trabajo del supervisor	45
3. Consejo Técnico Consultivo de la Zona	49

C. La Administración Educativa y el Trabajo del Director	57
1. Principales funciones asignadas al director	57
2. Administración de los recursos escolares	73
3. Supervisión del avance programático	84
4. Sociedad de padres de familia	85
5. La cooperativa escolar	86
D. La Administración Educativa y el Trabajo del Maestro de Grupo	101
1. Principales funciones administrativas -- asignadas al maestro de grupo	101
2. Características de los maestros de grupo investigados	103
3. Contrastación de los estudios entre <u>super</u> visores, directores y maestros de grupo	130
IV. CONCLUSIONES	136
BIBLIOGRAFIA	140



## INTRODUCCION

El carácter universal de la Administración elimina las fronteras para la utilización de los principios administrativos y es lo que le da una extraordinaria versatilidad para que ellos se apliquen a muy variadas condiciones y latitudes. Se ha convertido la Administración hoy día, en lo que con toda propiedad Charles A. Beard ha denominado "la ciencia llave de la civilización contemporánea" criterio que trata de destacar la labor conjunta de los seres humanos sin distinciones de credos o ideologías políticas, religiones, razas, regiones geográficas y con el único propósito común de servicio a la humanidad. (1)

La Administración también adquiere carácter particular al aplicarse a cierta actividad humana en forma especial, es el caso de la Administración Educativa, ya que en toda labor docente es indispensable que en primer término se planeen las actividades, se concreten, fijen y realicen las tareas y deje para más tarde la posibilidad de evaluar los resultados.

En otros términos: planear, organizar, realizar y comprobar deben ser las actividades que constituyan la guía y la meta del quehacer educativo.

El presente trabajo se encamina hacia la presentación de algunos aspectos de la Administración Escolar con base en la revisión bibliográfica que para el efecto se hizo, para que podamos tener una fundamentación teórica para el análisis de los datos que nos arroje la realidad.

La Administración Escolar es una tarea que involucra en mayor o menor medida a todos los que en educación trabajamos, por lo que necesariamente influye en el trabajo escolar que realizan los alumnos, objetivo principal y razón de ser de esta disciplina administrativa.

(1) SEP. Antología de Admón. y Legislación Educativa, Segundo curso para la Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria. 1a. Ed., Editorial Bufete, S.A. México, 1976

No es posible que pueda realizarse buen trabajo docente por -- parte del maestro y adecuado aprendizaje por parte de los alum-- nos si no se cuenta con un mínimo de condiciones pedagógicas - para el buen desempeño del trabajo escolar, y esas condiciones en gran medida, dependen del buen uso de los recursos con que se cuenta.

A través de la presente investigación se pretende dar a cono-- cer la opinión de los maestros sobre algunos aspectos de la -- realidad operativa en lo referente a Administración Escolar, - tomando como universo de estudio, a las escuelas primarias, -- tanto federales como estatales, que funcionan dentro de la ciu-- dad de Chihuahua.

La presentación de la Administración Escolar la hacemos a tra-- vés de:

Detectar el grado de conocimiento que maestros, directores e - inspectores dicen tener y la aplicación de las normas adminis-- trativas, mismas que partiendo originalmente desde la Secreta-- ría de Educación Pública, han de pasar a través de diferentes funcionarios educativos, hasta llegar al maestro en su grupo.

Captar la opinión de los maestros sobre la manera en que se es-- tá llevando a cabo en la práctica el proceso administrativo en su etapa operativa y que involucra desde inspectores escolares hasta maestros de grupo en las escuelas primarias.

El presente estudio busca dar respuesta a las siguientes inte-- rrogantes:

¿En qué medida existe en los maestros de las escuelas prima--- rias de la ciudad de Chihuahua, la preparación y actualización necesaria en Administración Escolar?

¿En qué grado consideran los maestros que se llevan a cabo el fomento de las relaciones humanas, en función de la buena mar-- cha de la tarea educativa?.

Las hipótesis que formulamos en nuestra investigación son:

- La preparación en Administración Escolar que poseen los supervisores de zona es deficiente para desempeñar las funciones - que la S.E.P. les asigna para el desempeño de su trabajo.
- La preparación en Administración Escolar que poseen los Directores de las escuelas primarias de la ciudad de Chihuahua, carece de los fundamentos que se requiere, para la administración eficiente de los recursos con que funcionan las escuelas.
- Los maestros de grupo difieren de la opinión de supervisores y directores acerca de la eficiencia con que se lleva a cabo la administración educativa de sus escuelas.

Para tratar de probar o desaprobar nuestras suposiciones, el estudio se realizó con los maestros, directores e inspectores de las escuelas primarias federales y estatales de la ciudad de -- Chihuahua, tomándose para dicho propósito una muestra representativa de ellos.

Metodología del trabajo.

En nuestra investigación decidimos adoptar la siguiente manera de realizar el trabajo:

En una primera instancia intentamos elaborar el marco teórico - de la Administración Educativa, para ello, partimos de algunas concepciones de lo que es la Administración en general para dentro de ello, ubicar la función de la Administración Educativa, la cual de una manera somera tratamos de precisar.

En un segundo paso elegimos los aspectos de la Administración - Educativa que nos interesa investigar para podernos dar cuenta como funciona según la opinión de los docentes en el terreno de los hechos, a nivel de supervisores escolares, directores y --- maestros de grupo.

En la tercera instancia recopilamos la información y sistemati-

zamos los datos obtenidos. El análisis de ellos, lo hicimos - por simple contrastación de las opiniones vertidas sobre algún asunto particular que tiene como referente la Administración - Educativa. En aquellos puntos que decidimos revestían especial interés, utilizamos una metodología de análisis estadístico que nos permitiera un tratamiento más riguroso de los datos, y les diera mayor confiabilidad a las inferencias realizadas.

Para nuestro trabajo recabamos datos que nos sirvieran para -- describir a nuestra población y por tal motivo los utilizamos a manera de caracterización de la misma sin emplear instrumentos que el rigor del tratamiento estadístico exige. Para el análisis de las variables hipotéticas que consideramos más importantes sí nos valimos de la estadística.

Para este tipo de variables utilizamos el procedimiento siguiente:

- Formulación de la hipótesis correspondiente, tanto en términos descriptivos como matemáticos.
- Sometimiento de los datos obtenidos al estadístico de prueba para aceptar o rechazar nuestra hipótesis mediante el modelo estadístico:

$$Z_c = \frac{\hat{P}_1 - \hat{P}_2}{\sqrt{\frac{\hat{P}(1-\hat{P})}{n_1} + \frac{\hat{P}(1-\hat{P})}{n_2}}}$$

Donde:

$Z_c$  = Es el valor del estadístico de prueba que nos permite saber si los datos obtenidos de dos proporciones muestrales sobre una variable elegida, pertenece a la región de no rechazo.

$\hat{P}_1$  = Es la proporción de la primera muestra expresada como cociente.

$\hat{P}_2$  = Es la proporción muestral de una segunda población investi  
gada, expresada como cociente.

$\hat{P}$  = Es la proporción mancomunada obtenida de dos proporciones  
muestrales.

$n_1$  = Representa a la totalidad de elementos de una muestra in--  
vestigada.

$n_2$  = Representa a la totalidad de elementos de una segunda muestra  
investigada.

Regla de decisión. Consiste en elegir el porcentaje de confia-  
bilidad que decidimos tenga nuestro resultado y comprobar que -  
se cumpla, para ello se utiliza la siguiente fórmula general pa  
ra determinar la región de rechazo:

$$\langle -\infty, -z \rangle \cup \langle z, \infty \rangle$$

Donde:

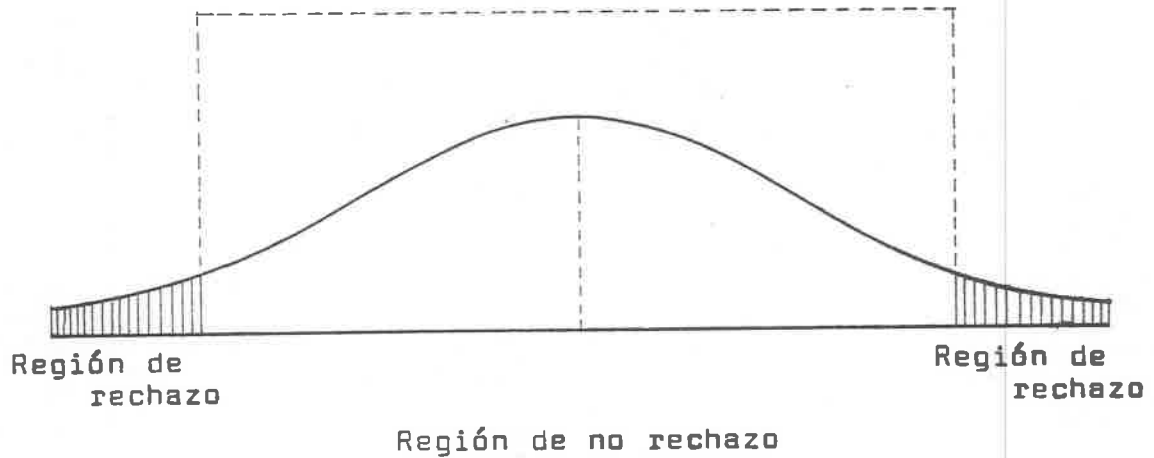
$\infty$  = Cualquier número natural desde y hasta infinito.

$Z$  = Es el valor correspondiente en la tabla de la distribución  
normal estándar, para una probabilidad determinada de come-  
ter error.

$U$  = Unión de intervalos.

Gráficamente lo podemos expresar de la manera siguiente:

Tamaño de la región decidida  
de confiabilidad.



Si los resultados obtenidos al desarrollar la fórmula de  $Z_c$  resultan pertenecer a la región de no rechazo o rechazo, entonces se toma la decisión afirmando con el índice de confiabilidad elegido, que se tienen elementos o no para generalizar nuestro resultado de la muestra a toda la población investigada.

## CAPITULO 2

### ADMINISTRACION

#### 2.1 1980 La Administración en General

El grado de avance de la civilización actual, en todos los aspectos de la cultura se ha fincado en la labor colectiva y en las formas de convivencia estructuradas por los miembros que la integran, en donde por medio de las normas sociales que la rigen, ha permitido la conjugación de acciones en busca de objetivos comunes que a través del tiempo han trazado la línea de progreso en que nos encontramos.

En toda actividad humana en que participan distintos elementos, se requiere de una planeación y organización del trabajo para realizar la tarea de una manera eficiente. La Administración es el proceso necesario para que todos los esfuerzos individuales y colectivos satisfagan las necesidades de la labor conjunta que se desarrolla.

La sistematización del trabajo es necesaria en estos tiempos, - donde es importante aprovechar al máximo los recursos humanos, - materiales, métodos, técnicas, esfuerzo y tiempo para lograr eficiencia en el trabajo. La Administración tiene por objeto -- precisamente ayudar en esta compleja tarea mediante la planeación, organización, integración, dirección y control de las labores donde participa un grupo social con un objetivo determinado.

~~Según Luis Arturo Lemus~~ "Los elementos que deben tomarse en cuenta en la Administración son: el humano, el estructural y el económico. El primero de ellos es esencial y no se concibe forma administrativa sin la participación de personas." (1)

(1) Lemus Luis Arturo. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, Argentina, - 1979.

El éxito de la Administración, ciertamente depende de cualidades individuales, de la preparación profesional y del equilibrio emocional; sin embargo deben considerarse también otros aspectos importantes que vienen a ser: el ambiente laboral, es decir que los componentes se sientan agusto, evitando una competitividad, integrando el grupo hacia el logro de propósitos comunes, favorecer la actualización y estimular la participación y flexibilidad que encamine el esfuerzo común hacia el logro de las metas propuestas.

El elemento básico de la Administración es el hombre, con su personalidad dinámica y llena de recursos para colaborar amplia y efectivamente en el logro de los propósitos comunes, o para restringir su propia actuación y, por tanto, debe crearse el clima propicio para que se integre al trabajo.

El hombre tiene cualidades que no existen en otros seres, tales como la personalidad y el control de sus actos, necesitando por esto mismo, motivaciones, interés en participar, satisfacciones, incentivos, recompensas y dirección. El hombre es superior a otros recursos, debido a su capacidad para coordinar e integrarse con otros individuos, su posibilidad de juzgar y su imaginación creativa.

El hombre como ser moral y social constituye la base más importante de la Administración, la cual debe estar siempre al servicio de él mismo.

El segundo elemento es el factor estructural, necesario para que toda organización tenga forma y sentido.

El tercer elemento, es el factor económico; recursos materiales y financieros, indispensables para alcanzar los objetivos propuestos.

Del grado de coordinación y funcionamiento de estos tres elementos, depende en gran medida el éxito o fracaso del trabajo que



se emprenda.

La definición etimológica de Administración es:

AD, hacia y MINISTRARE, servir para dar a las cosas un uso adecuado y racional. Cualquier esfuerzo que realice un grupo social con un fin determinado, es importante que se efectúe de manera sistematizada, con información entre todas las personas -- que intervienen en el proceso y con la preparación adecuada para llevar a cabo su tarea.

Algunas características de la Administración.- La Administración está caracterizada por dos grandes aspectos diferentes, pero que se complementan entre sí: los aspectos generales y los aspectos particulares.

Los aspectos generales o comunes de la Administración, son aquellos de carácter más universal o menos especializado que se presentan o pueden presentarse frecuentemente en todas las empresas o instituciones indistintamente de la naturaleza de la actividad que aquellas realizan. Son por ejemplo: los aspectos operativos de la planificación, los aspectos formales o humanos de toda organización, las comunicaciones como medios de coordinación satisfactoria, etc. (2)

Los aspectos particulares o sustantivos son aquellos que están dando lo propio de cada institución o empresa, los que dan su fisonomía particular por los problemas característicos que presenta, así como los procedimientos usados en la realización de las actividades propias de ellas como: las industriales en una fábrica.

(2) Secretaría de Educación Pública. Antología de Administración y Legislación Educativa. Segundo Curso para la Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria, ~~1985~~ Edición, Editorial Bufete S. A., México, 1986.

La Administración es esencialmente teórica, más como disciplina aplicada es esencialmente práctica, técnica, dinámica y compleja.

El objeto de la Administración, como disciplina teórica es estudiar los elementos que conforman el proceso administrativo: humano, estructural y económico; y como arte y técnica, la forma de coordinarlos a fin de obtener el máximo beneficio.

La Administración es un proceso dinámico y evolutivo -- que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas e influye en ellas. Es condicionada por ellas y las usa para lograr en la forma más satisfactoria posible, los objetivos que persigue. El hombre investiga, prevee y planifica continuamente en todos los actos de su vida. La Administración como disciplina, proceso e institución también hace o debe hacer esto. (2)

(1) Lemus, Luis Arturo. Op. Cit.

## 2.2 Principios de la Administración.

Por el término principio se entiende la norma o sistema general que se puede aplicar a muchos casos particulares; a una exposición por medio de la cual otro dato no relacionado directamente es sistematizado o interpretado.

Los principios deben estar acordes con los objetivos generales de cualquier actividad que se pretende realizar, ya que de esa manera se logrará un máximo ahorro de tiempo, de esfuerzos y -- discusiones estériles y se delimitará el campo de acción concreto de lo que se ha programado.

Existen algunos autores que proponen diversos principios en Administración. Henry Fayol, a quien se le da el título de El Padre de la Administración Moderna; considera que los principios que la rigen son flexibles pudiendo adaptarse a los cambios y - condiciones especiales de cada institución que los desea apli-- car. Estos principios son los siguientes:

- División del trabajo, que conduce a la especialización y a la eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad, íntimamente relacionadas, pues no puede concebirse una autoridad irresponsable, y la autoridad - no sólo considera ésta, como resultante de la ostentación de - un cargo, sino combinada con las cualidades personales de un - ejecutivo.
- Disciplina. Entendida como el respeto a los acuerdos y disposi-- ciones dadas para la obtención de un objetivo.
- Unidad de mando. Lo que significa recibir órdenes sólo de un - superior.

- Unidad de dirección. Cada grupo de actividades, teniendo los mismos objetivos deberá tener un jefe y un plan.
- Subordinación del interés particular al interés general.
- Remuneración. Debe ser justa y proporcionar la máxima satisfacción.
- Centralización. Las circunstancias individuales determinarán el grado de centralización que dará el mejor rendimiento de conjunto.
- Jerarquía. Cadena de superiores.
- Orden. Una adecuada disposición de cosas.
- Equidad. Ser justos en el trato de los superiores con los subordinados.
- Estabilidad del personal. Mover al personal sólo por causas justificadas.
- Iniciativa. Considerada como la capacidad para elaborar y ejecutar planes.
- Espíritu de cuerpo. Necesidad de trabajo por equipo.

### 2.3 Etapas del Proceso Administrativo.

Para que se lleve  
~~Para poder llevar~~ con éxito la tarea administrativa, es necesario conocer las diferentes etapas por las que pasa este proceso coincidiendo la mayoría de los autores consultados en las que a continuación se enuncian:

DIAGNÓSTICO  
~~Deliberación~~. Consiste en la identificación del problema, reco

lección y ordenamiento de datos y consideración de alternativas.

~~Programación~~. Se toman determinaciones, se diseñan cursos de acción.

### ORGANIZACIÓN

~~Programación~~. Se planifican el procedimiento y los recursos -- con señalamiento de objetivos, actividades, instrumentos, financiamiento, personal, tiempo y facilidades de evaluación.

### DIRECCIÓN

~~Implementación~~. Es la etapa operativa en el lugar, tiempo, manera y con los recursos previstos, facilitando los mecanismos correspondientes.

-Coordinación. La operatividad debe hacerse en conexión y relación con otros programas, instituciones, recursos y actividades, significando una constante comunicación con otros organismos o instituciones relacionadas en forma horizontal y vertical.

### CONTROL

~~Evaluación~~. Desde la deliberación, se tienen que tomar en cuenta las facilidades, recursos y mecanismos de evaluación, con el propósito de revisar los factores que favorezcan o entorpezcan la actividad administrativa.

## 2.4 La Administración Educativa

La Administración es una ciencia social que el sistema educativo utiliza para llevar a cabo su tarea de una manera coordinada, eficiente y sistematizada, estableciendo las bases objetivas y requisitos para el mejor funcionamiento del trabajo escolar; determinando la función de cada uno de los participantes del quehacer educativo.

La Administración como función educativa tiene por objeto la aplicación sistemática de los principios administrativos, ya sea por convicción, infiltración o por implantación, pero no de forma impositiva, para que no ocasione conflictos humanos individuales o de grupo. ✓

✓ ya se  
menor algo

Lo que se desea con la Administración es que todo cambio que se efectúe o se programe, tenga como propósito modificar los criterios culturales, hasta lograr que el pragmatismo sea superado por la profesionalización y que se logre un aprovechamiento racional de sus postulados, principios científicos, que surja y se cultive en ellos el espíritu de la investigación social y -- que comparta sus experiencias con otros. ✓

La Administración Escolar parte de la detección de necesidades para poder especificar las metas a alcanzar mediante una planeación, organización y determinación de actividades concretas que deben llevarse a cabo en la labor educativa que realizan todos los componentes del sistema educativo nacional, desde la Secretaría de Educación Pública hasta el maestro de grupo en servicio y la comunidad, que son la línea terminal dentro del proceso educativo. ✓

La Administración Educativa tiene características muy peculiares, es de suma importancia para la sociedad, ya que por medio de ella crecen y se conservan los bienes culturales y ayuda al desarrollo socio-económico. La proyección que tiene a la comunidad hace que ésta esté siempre pendiente de la acción de la escuela y la forma en que funciona, teniendo gran influencia en la Administración Escolar. ✓

Las relaciones humanas tienen una participación determinante dado que hay contacto entre maestros y alumnos, entre alumnos y director, entre maestros y padres de familia. La Administración influye en las relaciones interpersonales y a la vez éstas

influyen en ella. Las relaciones humanas afectan de manera positiva o negativa la Administración Escolar, ya que éstas están basadas en las necesidades y los valores del hombre.

La competencia y preparación son requisitos que debe reunir el personal que atiende a las escuelas.

<sup>"Se concluye"</sup>  
~~"Definición"~~ que por Administración Escolar se entiende la planeación, organización, ejecución, dirección y control de todos los factores y elementos que intervienen en la vida escolar con vista al logro de los fines de la educación". (4)

## 2.5 Principios de la Administración Educativa.

Son los propios funcionarios de Educación a los que corresponde adoptar, aceptar o determinar el cuerpo de principios y el nivel de trabajo que se debe desarrollar, tomando en cuenta las leyes fundamentales del país así como sus necesidades.

El simple conocimiento de los principios de la Administración aplicados al aspecto educativo hace que surja y se cultive en el individuo el espíritu de la investigación social y las experiencias obtenidas sean compartidas para mejorar y superar el empirismo administrativo.

La división del trabajo, nos conduce a la especialización y a la eficiencia, con la especialización del personal vamos a evitar que muchas personas que se consideran con capacidad de opinar sobre un proceso, se conviertan en predicadores de algo que desconocen, ofreciendo un mal testimonio de práctica personal.

(4) Gómez Jiménez, Luis. La Administración Escolar, Ed. Impreso ra Galve S.A., México, 1979.

Con la eficiencia se logra una mayor productividad debido a que se tiene bases científicas evitándose la improvisación que hace más confusa una situación.

La autoridad y la responsabilidad están íntimamente relacionadas ya que no podemos concebir que una autoridad sea irresponsable. La responsabilidad debe ser una aspiración de la autoridad para alcanzar los propósitos y los valores necesarios para una buena administración dentro de una comunidad a la cual pertenece.

La disciplina es el respeto a los acuerdos y disposiciones dadas para obtener un objetivo.

HASTA AQUÍ

## 2. Fundamentación Legal de la Educación.

La educación puede ser impartida por la Federación, el Estado, el Municipio o por particulares, pero en todas formas, su objetivo es el desarrollo integral del individuo, es decir, abarcar tanto los aspectos físicos, intelectuales y el respeto a los símbolos patrios. Estos fundamentos están contenidos en la Constitución que ahí mismo sostiene que: La educación debe permanecer ajena a cualquier creencia religiosa y debe de ser respetuosa de quienes la profesan.

La educación debe procurar desterrar de quienes la adquieren toda clase de prejuicios, fanatismo y toda actitud de servilismo.

Será democrática, buscando siempre un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento social, económico y cultural del pueblo.

Uno de sus objetivos principales debe ser el de buscar el mejor aprovechamiento de los recursos naturales, defender nuestra in-



dependencia tanto política como económica y el acrecentamiento de nuestra cultura.

La educación será impartida sin considerar sectas, razas, posición económica, sexo ni privilegios de ningún individuo en particular.

Cuando la educación es impartida por particulares, deben solicitar autorización al poder público para darle validez oficial a los documentos que esas instituciones expidan, además deberán ajustarse a los programas oficiales en vigor.

### 3. Reglamentación Administrativa de la Educación.

El 14 de diciembre de 1973 entró en vigor la Ley Federal de Educación, que determina la estructura jurídica del sistema educativo nacional de acuerdo a los principios constitucionales.

Dicha ley define a la educación como un proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad.

La Ley Federal de Educación responde a la necesidad de hacer -- frente a los problemas educativos y se funda en una apreciación justa, realista y constructiva del panorama que encuadra esos - problemas, los mismos con respecto al presente y al futuro.

La Ley Federal de Educación es el instrumento operativo de la - reforma educativa iniciada por la administración del Presidente Luis Echeverría.

El sistema educativo se desenvuelve en un régimen jurídico y la reforma al sistema implica la revisión y actualización permanente de la legislación educativa.

La Ley Federal de Educación regula la educación que imparten fe  
deración, estados y municipios, sus organismos descentralizados  
y los colegios particulares incorporados.

Las disposiciones que contienen son de orden público e interés  
social, tomando en cuenta que es la encargada de regular la edu-  
cación que se imparte en nuestro país y que legalmente se en-  
cuentra sujeta a las disposiciones del artículo 3o. constitucio  
nal.

Según el artículo de las leyes sobre Administración Escolar, a  
la Secretaría de Educación Pública corresponden el despacho de  
los siguientes asuntos:

- Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas primarias ofi  
ciales e incorporadas o reconocidas.
- Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relaciona-  
das con la educación primaria establecidas en la Constitución  
y prescribir las normas a que debe ajustarse la incorporación  
de escuelas particulares al sistema educativo nacional.
- Ejercer la supervisión y vigilancia que proceda en los plante-  
les que imparten educación en la república conforme a lo pres-  
crito en el artículo 3o. constitucional.

El titular de cada dependencia expedirá los manuales de organi-  
zación y de procedimientos necesarios para su mejor funciona-  
miento, los que deberán contener información sobre la estructu-  
ra orgánica y la forma de realizar las actividades de sus diver  
sas unidades administrativas, así como sobre los sistemas de co  
municación y coordinación y los principales procedimientos admi  
nistrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumen-  
tos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse perma-  
nentemente actualizados.

El reglamento del Consejo Nacional Técnico de la Educación, publicado en el diario oficial de la federación en junio de 1959, en el artículo IV dice lo siguiente:

"Estudiar la organización y administración de los distintos tipos de enseñanza a que se refieren las fracciones anteriores, - los sistemas de estimación de resultados de la labor educativa, el perfeccionamiento técnico profesional del magisterio, los calendarios escolares, los libros de texto, las bases para la clasificación y promoción de alumnos y demás problemas generales - de orden técnico de la educación".

Y en el artículo VII, proponer normas adecuadas para la supervisión escolar.

## II. UBICACION DEL AREA DE LA INVESTIGACION

### A. Estado de Chihuahua

#### 1. Datos geográficos.

Chihuahua es el estado más grande del país, cuenta con 247 087 kilómetros cuadrados de superficie, que representan el 12.53% de la superficie total de la nación.

Nuestra entidad tiene forma irregular y se encuentra en la parte central del norte del país. Está situada entre los 25° 39' y 30° 47' de latitud norte y los 102° 10' y 109° 05' de longitud oeste. Colinda al norte con los estados de Nuevo México y Texas de los Estados Unidos de América, al este con el estado de Coahuila, al sur con el estado de Durango, al sureste con el estado de Sinaloa y al oeste con el estado de Sonora. La capital del estado es la ciudad de Chihuahua (Ver mapa No. 1).

El estado de Chihuahua está dividido en tres grandes regiones naturales: La mesa central o altiplano, la Sierra Madre Occidental y la zona desértica.

La mesa central o altiplano es abundante en pastos y fácilmente aprovechable para la agricultura y la ganadería.

La Sierra Madre Occidental se encuentra cubierta por extensos bosques con maderas de muy diferentes clases que constituyen una de las principales riquezas de nuestro estado.

En cuanto a los grupos étnicos que pueblan el estado de Chihuahua encontramos los siguientes: Los aborígenes tarahumaras, tepehuanes, pimas y guarojíos; también menonitas de origen alemán y emigrantes de Canadá y los mormones de procedencia estadounidense.



MAPA 1

Cada uno de estos grupos tiene su cultura, religión, organización social y en el caso de los menonitas y aborígenes, difieren en muchos aspectos del común de los mexicanos.

## 2. Aspecto económico.

Las principales actividades que generan riqueza en nuestro estado son: La ganadería, la agricultura, la minería y la industria. Excepto la ganadería todas las demás actividades económicas han recibido un notable desarrollo en los últimos tiempos atribuido al mejoramiento de técnicas para la explotación de los recursos naturales. Ya no somos tan ganaderos como creíamos y aún cuando nunca se consideró que Chihuahua fuera un estado industrializado, el esfuerzo común de gobierno y empresarios ha fructificado para crear más riqueza y más empleos para el progreso de la entidad, mediante la transformación de materias primas.

### B. Municipio de Chihuahua

El municipio de Chihuahua posee una extensión territorial de -- 9 219.30 kilómetros cuadrados con una población aproximada de -- 446 685 habitantes según datos del CEPES del estado, 1982.

Colinda con los siguientes municipios: (Ver mapa No. 2).

Al norte con Villa Ahumada, al sur con Rosales y Satevó, al este con Aldama y Aquiles Serdán, al oeste con General Trías, Namiquipa y Buenaventura.

Los centros de población más importantes de este municipio son:

Chihuahua, que es la capital del estado, Ejido el Sauz, Nuevo Delicias, La Concordia, Robinson, Ranchería Juárez, Avalos y --

E S T A D O S



DIVISION POLITICA DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

MAPA 2

ESC APROXIMADA 1:3'750,000

### Ejido Sacramento.

Por ser la capital del estado, Chihuahua es el centro de operación de la mayoría de los transportes que cruzan el estado.

Cuenta además con dos estaciones de ferrocarriles; Nacionales - de México y Chihuahua al Pacífico, así como una central camionera con 19 líneas de autotransportes de pasajeros que permiten la comunicación con el interior del estado y el resto del país, además contamos con el Aeropuerto Internacional Gral. Roberto Fierro, con vuelos comerciales de ruta a la sierra de Chihuahua.

En educación el municipio cuenta con gran variedad de carreras que brindan gran oportunidad a nuestros jóvenes de elegir la su ya según sus aptitudes y sus posibilidades económicas (según -- puede verse en el cuadro No. 1).



Cuadro 1. Algunos centros educativos con que cuenta el Municipio de Chihuahua.

CENTROS EDUCATIVOS	Estatales	Núm. de Alumnos.	Federales	Núm. de Alumnos.	Partic.	Núm. de Alumnos.
Jardines de Niños	39	6 267	22	1 821	16	906
Primarias	76		84	42013	5	809
Secundarias	11	8 083		6 991	45	6 991
Escuelas Comerciales	2	1 009			46	9 228
Esc. de Trabajo Social	1	400				
Escuelas de Belleza					6	209
Esc. Técnica Automotriz					1	255
Esc. de Corte y Confec.					2	70
Academia de Idiomas					4	832
Secundarias del Magist.	10	1 917				
Normal de Educadoras	1	413	1	191	2	622
Esc. de Aviación					1	110

Fuente; CEPES - PRI, Chihuahua, Monografías Municipales, Talleres gráficos de la Nación, México 1982.

### C. La Ciudad de Chihuahua

Datos históricos: Capital del Estado de Chihuahua, fundada en la confluencia de los ríos Chovíscaar y Sacramento el 12 de Octubre de 1709 por el gobernador de la Nueva Vizcaya, Don Antonio Deza y Ulloa con el nombre de San Francisco de Cuéllar. Pronto fue erigida como villa en 1718, con el nombre de San Felipe el Real de Chihuahua y como ciudad con el sólo nombre de Chihuahua en 1823. Desde entonces residen ahí los supremos poderes locales así como la representación del Gobierno Federal en todas -- sus secretarías.

Según el censo de población llevado a cabo en el año de 1980 la población es de 446 685 habitantes.

En últimas fechas la actividad industrial y comercial han tomado gran impulso debido a la exportación hacia los mercados internacionales, de productos que se maquilan aquí. Entre las industrias más sobresalientes están: El procesamiento de carne, cemento, varilla, perfiles y flejes de acero, textiles y ropa de mezclilla, cerveza y harina; últimamente ha comenzado a funcionar una planta de la FORD.

Algunos aspectos culturales de la ciudad de Chihuahua. Desde tiempo atrás ha sido preocupación constante de las autoridades tanto estatales como municipales elevar el nivel cultural de la población del estado, objetivo que ha estado presente en cada gobernante.

En la ciudad de Chihuahua, ese afán de superación cultural de sus habitantes ha tenido y tiene múltiples manifestaciones que se materializan en una gama de monumentos históricos que son reconocimientos a los héroes forjadores de nuestra Independencia y Nacionalidad.



En el aspecto institucional de la cultura, en la ciudad de Chihuahua se le ha brindado todo el apoyo posible, así tenemos que en el año de 1954 fue fundada la Universidad Autónoma de Chihuahua y que con antelación a la UACH funcionaban el Instituto Científico y Literario y la Escuela Normal del Estado como las únicas instituciones de educación superior en esta ciudad.

Existe también El Centro Cultural Chihuahua, creado por el grupo Chihuahua de empresarios, es una institución cuya finalidad es la promoción y difusión cultural de las Bellas Artes en todas sus manifestaciones.

El Complejo Cultural de la Ciudad Universitaria, cuyo centro de información funciona en la antigua Casa de Gobierno Los Laureles (1980) que cuenta con El Teatro de los Héroes, La Biblioteca Universitaria, Teatro de Cámara, El Teatro al Aire Libre con sistemas que los hacen ser de los más modernos en México.

Así mismo existen constantes manifestaciones culturales mediante la presentación de obras, conferencias, exposiciones, etc.,- efectuadas para toda la comunidad chihuahuense bajo el auspicio de instituciones oficiales o privadas.

### III. LA ADMINISTRACION EDUCATIVA Y SU APLICACION EN EL TRABAJO- DE LOS SUPERVISORES, DIRECTORES Y MAESTROS EN LAS ESCUELAS DE LA CIUDAD DE CHIHUAHUA

La sociedad en que vivimos está en constante cambio, por lo --- que toda persona, que desarrolle un servicio o desempeñe una -- profesión debe contar con una previa preparación. Dicha prepe ración no debe quedarse estática, sino que debe constantemente renovarse para estar actual con los cambios científicos y tecno lógicos que un país en vías de desarrollo como el nuestro va te niendo.

El nivel cultural de un país, depende fundamentalmente del tipo de educación que se imparte, por lo que es importante que los - maestros cuenten con una preparación profesional adecuada para desempeñar con eficiencia su función, ya sea como Inspectores - escolares, Directores o como Maestros de Grupo. Obviamente no basta con haber obtenido el título como Maestros de Educación - Primaria, o una especialidad de Normal Superior, sino que es ne cesario estudiar concienzudamente las reformas pedagógicas o de cualquier otro tipo estrechamente relacionadas con su tarea, -- que surgen día con día.

Afortunadamente cada período gubernamental se preocupa grande-- mente de proporcionar, por medio de la Secretaría de Educación Pública, los medios y las facilidades para que se efectúen Se-- minarios de Actualización y se lleven a cabo academias de ase-- soramiento técnico para la aplicación de los programas que van entrando en vigor.

Ahora con la creación de la Universidad Pedagógica Nacional, se presenta la oportunidad de que todos los maestros en servicio - puedan adquirir un cúmulo de conocimientos que los actualice y prepare para realizar de manera más eficaz su labor.

## Relaciones humanas.

Un día en la vida de cualquier maestro está ordinariamente acompañado de relaciones humanas. Debido a que su trabajo es de índole social, obviamente requiere ser realizado en coordinación con otras personas.

Al hablar de las relaciones humanas, nos referimos de manera especial a los acontecimientos que afectan directamente a las estructuras humanas, mismas que se constituyen por los siguientes elementos:

-Dos o más personas en una misma situación.

-La comunicación que se establece entre ellas a través de palabras, gestos o actitudes que son el medio para estimular a o--tra persona y obtener una respuesta de la misma.

Las relaciones humanas han revestido formas diferentes de acuerdo a los progresos del hombre. A través de la historia vemos - que desde los tiempos primitivos cuando las personas vivían en clanes, hasta la actualidad en que la vida social adopta diferentes formas de acuerdo a los pueblos y a sus sistemas políticos, nos encontramos con un hecho innegable, la agrupación es o existe en base a intereses comunes.

La vida en sociedad representa para el hombre la forma natural de vivir, ya que le permite satisfacer sus necesidades más apremiantes como son las de tipo biológico, psicológico y social.

A través del proceso de socialización, un individuo llega a ser miembro activo de una sociedad o de un grupo determinado.

La socialización se realiza a través de importantes agentes como son la familia, la escuela, la iglesia, el trabajo, etc.

El trabajo es la situación más propicia para establecer relaciones humanas permanentes, debido a las diversas oportunidades que brinda a la comunicación interpersonal. Es precisamente -- aquí donde se debe aplicar totalmente uno de los objetivos que se persiguen dentro de las relaciones humanas, que consiste en evitar o disminuir los motivos de conflicto entre las personas, con el fin de crear un ambiente de trabajo agradable.

Es precisamente en centros de trabajo educativo donde enfocaremos nuestra atención para examinar el tipo de relaciones humanas que se establecen en función de la organización interna de las escuelas primarias, sopesando las opiniones que se obtienen de los maestros a través de los cuestionarios que se aplicarán con la finalidad que arrojen algún índice que nos indique la manera como sienten que se llevan a cabo las relaciones en su trabajo.

#### A. El Tema y los Participantes de la Investigación

La inquietud que nace dentro de nuestra diaria labor hizo que cinco maestros estudiantes de Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria, pensáramos en realizar una investigación de campo como opción para obtener el título de Licenciados; mucho fue lo que comentamos acerca de cuál sería el tema de dicha investigación, pues deseábamos que se basara en algo que nos dejara -- una valiosa experiencia y que si bien no tenemos la facultad de cambiar lo que encontráramos negativo, sí podíamos aportar algunas sugerencias para posteriores reformas.

Pese a que encontramos muchos inconvenientes para la realización de nuestro trabajo, ya que mientras unos trabajamos en turno matutino, los otros lo hacemos en el vespertino, aparte de -- que debíamos coordinar nuestra labor de amas de casa, esposas, -- madres y desde luego nuestro horario de trabajo con las visitas

a las escuelas y las reuniones donde los integrantes del equipo concentrábamos el trabajo.

Durante más de un año trabajamos así. A veces no era posible reunirnos todos por motivos diversos; de salud, de trabajo, familiares etc., lo que hizo que nuestra investigación fuera lenta, hasta que en determinado momento dos de los maestros tuvieron que suspender el trabajo en forma definitiva, debido a la imposibilidad de disponer de tiempo para las visitas a las escuelas y las asistencias a las asesorías, quedándonos tres maestras con el propósito de continuar hasta finalizar la investigación, sobreponiéndonos a los múltiples obstáculos familiares y de trabajo.

La investigación versaría sobre Administración Educativa en las Escuelas Primarias de la Ciudad de Chihuahua, pues teníamos gran interés en saber cómo estaba aplicada en opinión de los maestros, la Administración Educativa en las escuelas primarias oficiales de la Ciudad de Chihuahua, tanto por los Inspectores, Directores y Maestros de grupo.

En primer lugar debíamos conocer cuáles son las funciones que marca la Secretaría de Educación Pública a cada uno de los maestros mencionados; luego saber qué hacen en realidad cada uno de ellos para después contrastar las opiniones que cada grupo tiene sobre el otro, en los diferentes aspectos que serían motivo de investigación por parte del equipo.

Se tomarían principalmente los siguientes aspectos: Administrativos en sí, las relaciones humanas y la preparación profesional.

El área que elegimos para nuestra investigación decidimos que comprendiera todas las escuelas primarias que funcionan en la -



ciudad de Chihuahua, tanto del sistema Estatal como del Federal.

Para elegir la muestra, antes preclasificamos a las escuelas bajo dos criterios. El primero fue con base en el asentamiento humano donde funciona la escuela; es decir, si la colonia era considerada precarista, ya sea porque se formó por la vía de la invasión, que en el caso de esta ciudad de 1968 a 1981 se fueron 26 colonias por este medio, donde viven 111 500 habitantes, como lo asienta el profesor Jaime Ruiz Hernández en su trabajo de titulación denominado "La escuela Gral. Lázaro Cárdenas de la Colonia Francisco Villa". Este primer criterio que adoptamos para la clasificación de las escuelas lo creímos importante porque 1 de cada 4 habitantes de esta ciudad de Chihuahua vive en esas condiciones.

El otro criterio que adoptamos consistió en que hubiera escuelas de todos los niveles socioeconómicos.

Para ello, una vez divididas las escuelas bajo el primer criterio apuntado, nos dimos a la tarea de clasificarlas en tres niveles socioeconómicos: Alto, medio y bajo, para lo cual tuvimos que recurrir, tanto al conocimiento que al respecto sobre algunas escuelas nosotros teníamos, como a la opinión de los supervisores.

Una vez clasificadas las escuelas de acuerdo a la colonia en -- que se ubicaba y al nivel socioeconómico se eligió una muestra de 40 escuelas, de las cuales 20 correspondían a colonias precaristas y de éstas, 7 fueron consideradas de nivel socioeconómico bajo, 6 de nivel medio y las 7 restantes de nivel alto.

Para las 20 escuelas de colonias de origen no precarista se siguió el mismo procedimiento que en el grupo anterior.

El total de las escuelas que funcionan en la ciudad de Chihuahua, comprendiendo el sistema Estatal y Federal es de 177 (Ver cuadro 2)

Al elegir la muestra de las escuelas, decidimos que esas mismas serían en las que encuestáramos a los maestros de grupo, para lo cual no los elegiríamos al azar, sino que se investigaría a todos aquellos que cooperaran en nuestro trabajo.

El total de los supervisores de las zonas escolares que funcionan en la ciudad comprende 18, de los cuales 3 pertenecen al sistema Estatal y los 15 restantes al sistema Federal. De ellos elegimos 10, siendo 7 federales y los restantes estatales.

La manera como se recabaron los datos que nos permitieron contar con la opinión, tanto de supervisores como de directores y maestros de grupo sobre el trabajo que desempeñan en lo referente a la Administración Escolar, fue mediante la presentación de un cuestionario que la población elegida debía contestar.

Los miembros del equipo nos repartimos el trabajo y acudimos hasta la población para recabar los datos que requeríamos y después emprendimos la tarea de tabular, procesar y discutir los datos obtenidos.

Sin embargo, al avanzar en nuestro trabajo de investigación y someter a pruebas estadísticas algunos datos obtenidos, nos dimos cuenta que no alcanzaban a cubrir los requisitos requeridos para ser tratados por procedimientos matemáticos confiables por lo que fue necesario ampliar la muestra inicialmente elegida, por lo que a lo largo del trabajo encontraremos que la población muestral no es constante, aunque si es válido referirla a toda la población, en los casos que se asienta, con base en:

$$n_1 \hat{P}_1 > 5 \quad \text{y} \quad n_1 (1 - \hat{P}_1) > 5$$

$$n_2 \hat{P}_2 > 5 \quad \text{y} \quad n_2 (1 - \hat{P}_2) > 5$$

que se explica en la introducción de este trabajo.

## B. La Administración Educativa y el Trabajo del Supervisor Escolar

### 1. Principales funciones asignadas al supervisor escolar.

Hemos elegido las funciones que creemos más importantes para la buena administración escolar, determinadas por la Secretaría de Educación Pública como son:

- Desarrollar el programa anual de supervisión del Sistema de Educación Primaria Escolarizada en la zona a su cargo, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos y a las disposiciones del Director Federal de Educación Primaria.
- Difundir entre los directores del plantel, el personal docente, las normas y lineamientos técnicos, administrativos y jurídicos que rigen la operación del servicio de Educación Primaria Escolarizada.
- Fungir como canal de comunicación de los órganos directivos del sistema y de los planteles a efecto de facilitarles la toma de decisiones en el desarrollo de sus respectivas responsabilidades y funciones.
- Verificar que, en los planteles de la zona a su cargo, se desarrolle el proceso de enseñanza-aprendizaje conforme a los objetivos, al plan y los programas educativos autorizados por la Secretaría de Educación Pública para el nivel de Educación Primaria Escolarizada.
- Promover el desarrollo de eventos que fortalezcan la enseñanza, el aprendizaje y la relación de la teoría con la práctica escolar, así como lo relativo al intercambio técnico para el personal directivo y docente de la zona a su cargo.

Cuadro 2. Población de los inspectores, directores y maestros de grupo de la ciudad de Chihuahua y muestra elegida.

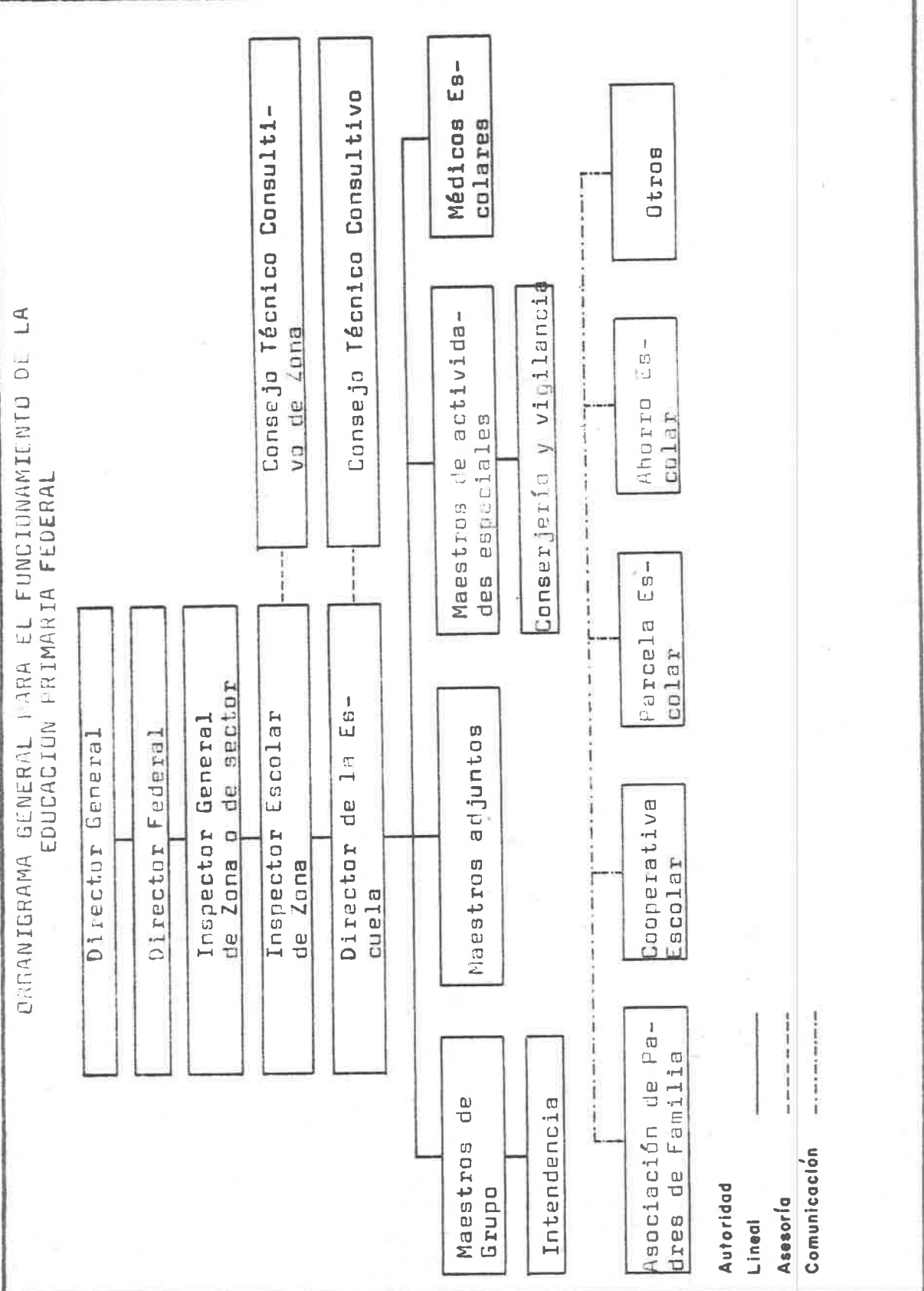
	Estatales	Federales	Total	Entrevistados	Porcentaje
Maestros	764	1265	2029	141	6.94%
Directores	70	107	177	40	22.59%
Inspectores	3	15	18	10	55.55%
PÓBLACION				MUESTRA	

- Anotar en el libro de visitas de supervisión de las escuelas las observaciones e instrucciones que procedan para encauzar el desarrollo de la tarea educativa.
- Detectar los problemas de capacitación y mejoramiento del personal directivo y docente de los planteles, y promover su solución ante el Director Federal de Educación Primaria.
- Expedir los créditos escalafonarios al personal directivo de los planteles, conforme a su grado de participación en el desarrollo de la tarea educativa.
- Vigilar que los eventos socio-culturales que se llevan a cabo en los planteles, se efectúen conforme al calendario escolar y al programa anual autorizado.
- Difundir entre la población de la zona a su cargo, los alcances de la tarea educativa, a efecto de fortalecer la relación escuela-comunidad.
- Orientar al personal directivo y docente de los planteles a su cargo, en la solución de los problemas educativos que se les presenten durante el desarrollo de sus correspondientes funciones.
- Presentar mensualmente al Director Federal de Educación Primaria, el informe de los resultados obtenidos de la supervisión del funcionamiento de los planteles de la zona a su cargo y, en su caso, sugerir las medidas correctivas que procedan a las desviaciones detectadas.
- Comentar y remitir al Director Federal de Educación Primaria los informes que se generen por la operación del sistema de Educación Primaria en los planteles. (1)

(1) Secretaría de Educación Pública. Manual de Organización de la Dirección Federal de Educación Primaria. 1980.

Las funciones que el supervisor escolar debe realizar son múltiples, ya que es parte integrante de un mando intermedio de la - Administración Escolar que conforma todo el Sistema Educativo - operante a lo largo y lo ancho del territorio nacional.

Con la finalidad de ubicar la tarea del supervisor, dentro del esquema organizacional de la Secretaría de Educación Pública, - mostramos el siguiente diagrama, correspondiente a las escuelas federales:



FUENTE: S.E.P. Manual de Organización de la Dirección Federal de Educación Primaria. 1980.

## 2. Análisis de los datos sobre el trabajo del supervisor.

En la ciudad de Chihuahua, existían durante la investigación -- (1981) 16 supervisores de los cuales, 3 eran pertenecientes al sistema estatal y los 15 restantes, atendían la supervisión de las zonas urbanas federales de la ciudad.

La muestra de supervisores que fue objeto de nuestra investigación, correspondió a un total de 10, de los cuales 7 laboraban en el sistema federal y 3 en el sistema estatal, es decir, la muestra tomada fue del 55.5% del total. (ver cuadro 2)

Los supervisores encuestados arrojaron los siguientes datos:

En las 10 zonas escolares investigadas, se encuentran bajo la supervisión de los inspectores un total de 150 escuelas, atendidas por 1751 maestros de grupo.

En los estudios realizados por parte de los supervisores, además de la Normal Primaria, encontramos 8 que también tienen cursada la Normal Superior y que 2 de ellos han hecho estudios de Licenciatura en Educación Primaria a través de la Universidad - Pedagógica Nacional.

En cuanto a su experiencia profesional, resultó que el promedio fue de 12.4 años como maestro de grupo, 4.5 como director de escuela y de 7 años como supervisor.

- Del total de supervisores encuestados, 9 de ellos aseguran -- que reciben cursos de actualización sobre Administración Escolar cada año y sólomente 1 de ellos no ha recibido curso alguno sobre el tema.

- Las 3 zonas escolares estatales encuestadas, cuentan en su -- circunscripción con un total de 70 escuelas; mientras que las



7 zonas federales suman 80 escuelas.

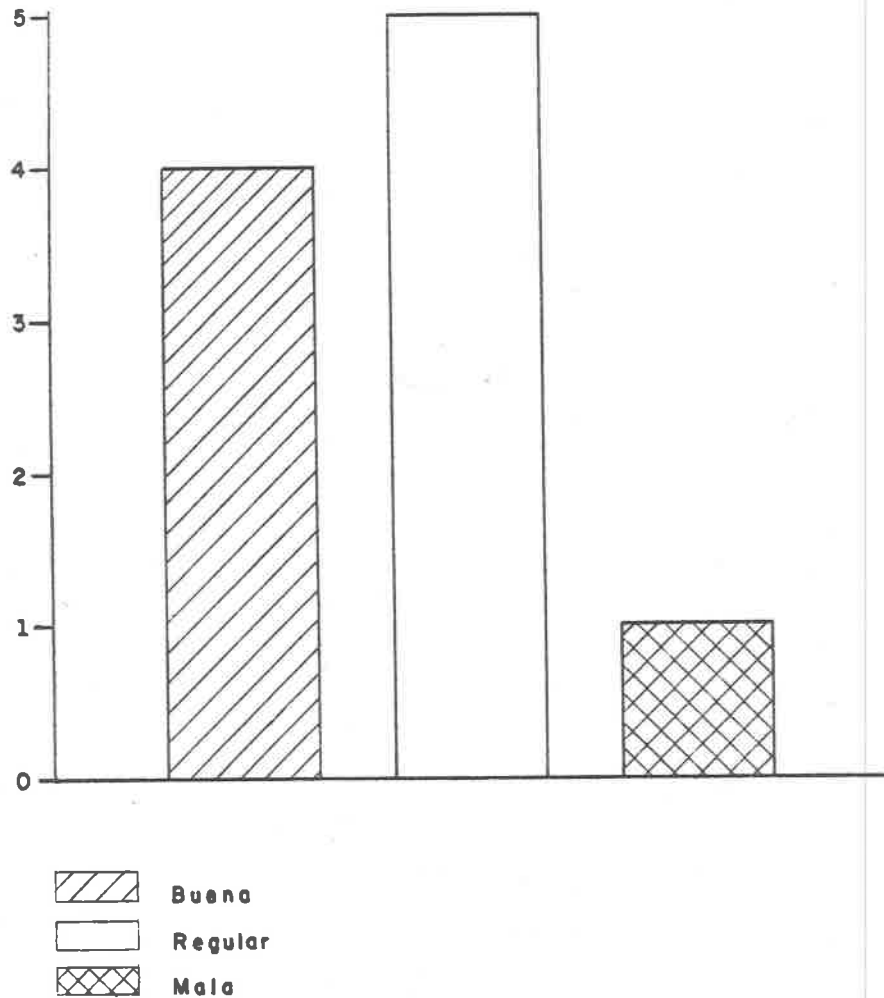
- El número de escuelas atendidas por un supervisor escolar de las zonas estatales, sobrepasa en más del 100 % a los federales (Ver cuadro 2).

Los datos aportados de la investigación nos señalan que ninguno de los supervisores tienen una preparación específica para el trabajo de Administración Escolar, desde el enfoque de la supervisión, pues sus estudios se concretan a la Normal Primaria, -- Normal Superior y Licenciatura en Educación Primaria, cuyos planes de estudio tratan los temas de manera general y complementaria, pues los objetivos que se pretenden alcanzar con estos estudios no son, en ninguno de los casos, enfocados directamente a la labor de supervisión escolar. (Ver gráfica 1).

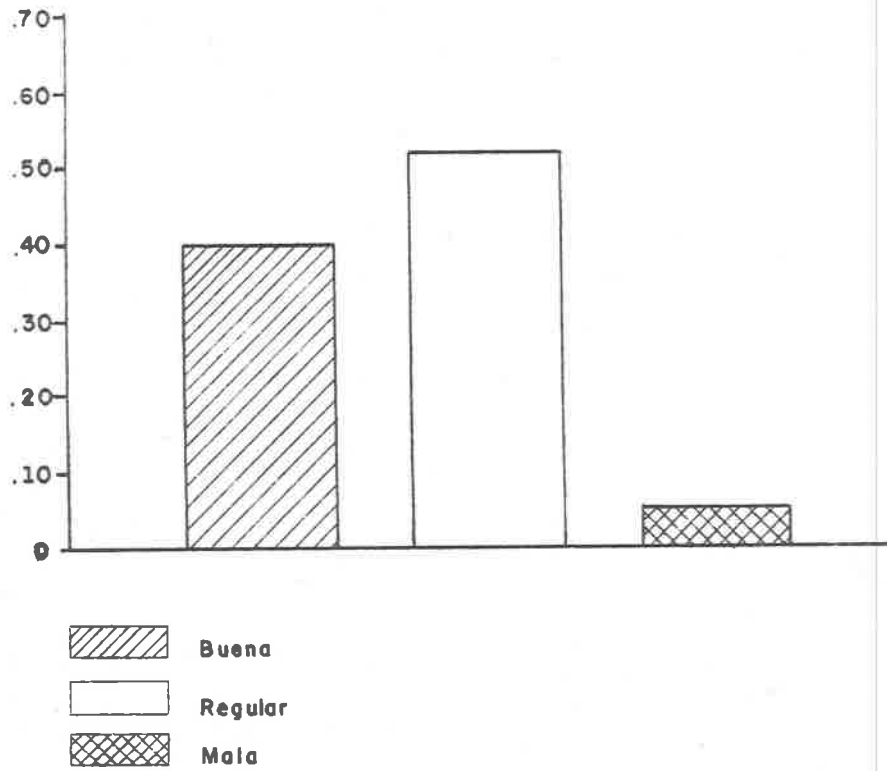
Según la opinión de los propios supervisores escolares, su preparación específica en el área de la Administración Escolar la consideran:

Cuadro 3. Preparación Administrativa de los Supervisores.

Valor de la variable	Frecuencia	Frecuencia relativa
Buena	4	.40
Regular	5	.50
Mala	1	.10
Total	10	1.00



GRAFICA 1. Distribución de frecuencias sobre la preparación administrativa de los supervisores



Gráfica 2. Preparación administrativa de los Supervisores.

De hecho son contadas las instituciones que ofrecen estudios -- específicos para la supervisión escolar, y en el área de Chihuahua no existen. Los cursos de actualización que cada año reciben los supervisores escolares, son de corta duración y de alcances limitados.

El trabajo realizado nos muestra que 5 de los 10 supervisores dicen tener otro trabajo además del de inspector, al que la totalidad afirman dedicar 8 horas diarias de trabajo. Aseguran que el trabajo extra lo realizan en tiempo fuera de su horario oficial de labores.

Sin embargo, por las observaciones nuestras, podemos afirmar -- que al menos en 2 casos, si hay interferencia en el horario de los dos trabajos desempeñados.

Seis de los diez supervisores aseguran que reciben de la Secretaría de Educación Pública, bibliografía referente a Administración Escolar y 4 de ellos no la reciben.

Los supervisores acuden a las escuelas de su jurisdicción, en ayuda de los directores, cuando es necesario resolver problemas escolares o sociales que no han podido solucionarse con las gestiones de la dirección. En la encuesta efectuada, seis maestros realizaron esta labor y cuatro de ellos no fue necesaria su intervención.

Ocho de los supervisores afirman que realizan academias para la actualización de su personal, en materia de Administración Escolar.

### 3. Consejo Técnico Consultivo de la Zona.

El Consejo Técnico Consultivo de la Zona, en general se dedica a cumplir los asuntos que a una Inspección le son encomendados



para, además de tratar de interpretar y poner en práctica planes y programas educativos, analizar las diferentes tareas que se dan en sus zonas, teniendo la oportunidad en esas ocasiones de contrastar, discutir y tomar en cuenta los puntos de vista de sus demás compañeros. Su jefe inmediato superior es el Coordinador de Supervisores.

En las reuniones de supervisores, se analizan las disposiciones del Departamento de Educación que les envía en forma de circulares y se decide la línea de conducta que se seguirá para que dicha información llegue hasta el maestro de grupo, pasando a través de los directores.

El papel del supervisor se concreta a llevar las disposiciones, mismas que serán sometidas al Consejo Técnico Consultivo de la Zona o Junta de Directores, para que este órgano disponga la forma de llevarlas a cabo, ya que existe la posibilidad de expresar planteamientos concretos sobre el trabajo que se está realizando.

En el sistema federal normalmente, para la ciudad de Chihuahua, las reuniones del Consejo Técnico Consultivo de Zona, se efectúan cuando menos una vez al mes, y en el sistema estatal cada semana.

Como resultado de dichas reuniones se toman acuerdos sobre cursos, eventos deportivos, culturales y sociales, campañas de higiene, Cruz Roja, Antirrábica, etc.

De hecho es un organismo de apoyo administrativo, el que a la vez que organiza las diversas actividades de la zona, se convierte en caja de resonancia de las opiniones de los maestros a través de los directores.

Otras funciones:

El supervisor escolar tiene entre otras tareas, la de velar por el buen funcionamiento de las escuelas de su jurisdicción y una manera de constatar el trabajo que se realiza es acudiendo a -- las escuelas.

En nuestro muestreo, sólomente uno de los supervisores afirma - que no acude a las escuelas para ver como funcionan, aunque en las observaciones nuestras en el trabajo como maestro de grupo las tres que formamos este equipo, jamás hemos sido visitadas - en el salón de clase por supervisor alguno desde que iniciamos nuestra labor docente en el presente ciclo escolar (1982-1983).

Siete de diez supervisores aseguran que propician con sus maes- tros nuevos procedimientos y técnicas educativas, mediante Aca- demias que organizan periódicamente con el fin de analizar los programas, métodos y procedimientos aplicables en cada uno de - los grados. Actualmente se le ha dado gran impulso al conoci- miento y aplicación del Método Integrado que se está utilizando en el primer ciclo escolar.

Tanto en el sistema federal como estatal, constantemente se -- ofrecen cursos de actualización y manejo de contenidos, técni- cas y procedimientos para el mejor desempeño de la labor educa- tiva en el aula.

Se está dando apoyo por parte de las supervisiones escolares, a maestros sobresalientes en algún aspecto pedagógico, para que - participen sus conocimientos y habilidades a los demás compañe- ros de la zona. A estos maestros se les comisiona para labores específicas tales como: impartir cursos, elaboración de mate- -- rial didáctico, pláticas de orientación sexual, interpretación del programa para elevar la calidad de la enseñanza, etc.

La totalidad de los supervisores entrevistados, en sus reunio- nes con el Consejo Técnico Consultivo de la Zona, discuten las

diferentes formas de evaluación utilizadas por los maestros de las distintas escuelas a su cargo, dando opción a la aplicación de las técnicas de evaluación que ofrezcan mayor objetividad y mejores resultados, tomando en cuenta las condiciones de cada grupo.

Aunque el 80% de los supervisores encuestados afirma que estimula la investigación de las actividades que se realizan en la escuela, en la práctica no sabemos que se hayan llevado a cabo programas de investigación educativa propiamente dicha apoyados directamente por alguna de las inspecciones.

Los supervisores en su mayoría ( 7 de 10 ) aseguran que interactúan con los padres de familia, para que cooperen en las labores educativas de la escuela; en este aspecto, aunque sus labores se limitan a reunirse con los Presidentes de la Mesa Directiva de la Sociedad de Padres. Es de hacer notar que en el caso de la Zona XIX estatal, a iniciativa de padres, directores y supervisor, se montó una miniclínica hospitalaria para dar atención a los niños que no cuentan con seguro médico.

Otra de las funciones importantes de la supervisión escolar, es propiciar el desarrollo de las relaciones humanas, favoreciendo así la convivencia, participación e intercambio de experiencias educativas entre toda la comunidad que conforma su zona escolar.

Un aspecto decisivo para que puedan desarrollarse las buenas relaciones humanas, consiste en el respeto que se tiene de las ideas, opiniones o criterios de cada uno de los integrantes de un grupo de trabajo. En la encuesta aplicada a los supervisores, 7 de ellos afirman que siempre toman en cuenta el parecer de los maestros de su zona, aunque de hecho muy raramente tienen oportunidad los maestros de al menos expresar su opinión; pues no hay reuniones planeadas, sistemáticas ni periódicas en-



tre supervisor y docentes con tales fines.

El trabajo del supervisor se realiza directamente con los directores de las escuelas y sólo de manera accidental con los maestros de grupo.

Una más de las funciones del supervisor consiste en ayudar a -- los maestros a resolver sus problemas profesionales: Cambio de adscripción, ascensos escalafonarios, permisos, etc. En este -- aspecto, todos los supervisores a los que se les interrogó afirman que si realizan esta tarea de manera continua en la mayoría de los casos y esporádica los restantes. Este es uno de los -- renglones en que la tarea del supervisor se lleva a cabo efectivamente.

El trabajo del supervisor abarca todo el acontecer educativo de su jurisdicción, se le asigna el papel de canal de comunicación para la buena marcha de la acción educativa, lo que implica el que siempre esté a disposición de los maestros que lo requieran pues en cualquier momento pueden surgir problemas que lo atañen y debe haber la posibilidad de resolución inmediata.

Seis de los supervisores encuestados responden que siempre están en disposición, tres de ellos afirman que a menudo y uno só lamente de vez en cuando. Aunque todos los supervisores asientan que dan facilidades a los maestros para que acudan hasta -- ellos para que resuelvan sus problemas mediante la consulta interpersonal, estas facilidades se limitan de hecho a ser accesibles en el momento en que se les requiera.

En los seminarios que la supervisión escolar planea, organiza, -- implementa y lleva a cabo, se invita por lo general a todos los maestros de la zona, ya sea por grados, academias o áreas específicas que interesan a un núcleo definido de maestros. Durante estos eventos, se discuten los diferentes enfoques que se --

Les daré a los métodos así como adecuaciones de acuerdo a los intereses y necesidades específicas de la zona.

En estas reuniones los maestros participan aplicando las diferentes técnicas de integración grupal, como son las de Simposium, Foro, Mesa Redonda, Lluvia de ideas, etc., con el objeto de aportar cada uno sus experiencias al respecto y así enriquecer todos sus técnicas de trabajo.

Otros seminarios son con el objeto de capacitar a algunos maestros que la propia inspección designa, para que a su vez ellos sean asesores de los demás compañeros.

El trabajo, puede originar fricciones entre las personas que intervienen en una determinada labor común. Cuando suceden actos que son de la incumbencia de la inspección y que repercuten negativamente, la instancia superior debe tomar medidas concretas, por lo general, el supervisor interviene para solucionar los problemas de manera amistosa, antes de proceder por los conductos legales.

El trabajo que realiza el supervisor escolar en el aspecto de la administración escolar abarca la planeación, organización e implementación de toda una estrategia que engloba conocimientos de todas las implicaciones que tiene la función administrativa.

Como los supervisores escolares no han recibido preparación específica mediante el estudio curricular de carrera alguna directamente relacionada con su trabajo específico, tiene que salir adelante con base en su experiencia.

El empirismo con que se lleva a cabo el trabajo administrativo hace que en gran medida, impida el avance creativo de su labor.

Aspectos como el análisis y evaluación de todo el proceso educa

tivo desde el punto de vista administrativo para aprovechar al máximo los recursos humanos y materiales con que cuenta en su Zona Escolar, muchas veces quedan relegados por el llenado de datos estadísticos como trabajo esencial de su función.

## C. La Administración Educativa y el Trabajo del Director

### 1. Principales funciones asignadas al director.

Dada la importancia que tiene el hecho de que la obra educativa sea organizada y conducida a través del consejo técnico escolar, cuyo presidente será el director de la escuela, es interesante conocer las funciones de la persona que dirija la comunidad escolar.

Para que una comunidad escolar funcione con eficiencia, necesita una dirección que garantice que todos los elementos que en ella intervienen cumplan su cometido.

La escuela supone un ideal educativo y una concepción del trabajo, que aunque debe ser compartido y realizado por cuantos contribuyen en la existencia de aquella, ha de ser organizada, --- coordinada y administrada por un maestro con experiencia, con verdadera y profunda vocación y sentido de responsabilidad.

La diversidad de personas y de servicios que en la escuela actúan o tienen relación con ella, reclaman una autoridad directa con capacidad para resolver conflictos y armonizar la disparidad de criterio.

Es necesario un nexo constante y único que interprete las disposiciones y orientaciones oficiales que haga conocer a las autoridades técnicas y administrativas las necesidades de la comunidad que representa.

El director de una escuela primaria tiene como propósito fundamental tomar las providencias necesarias para que se lleve a efecto el cumplimiento de las disposiciones relativas al logro de los objetivos de la educación primaria. Para ello es necesario que organice, dirija y controle las actividades conducentes

a la operación de la escuela, así como la supervisión académica en los grupos.

Algunas de sus funciones específicas son: (1)

- Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del -- plan de estudios.
- Supervisar a los grupos, cuando menos una vez a la semana, -- para estimular su aprovechamiento y, en su caso, apoyar al -- profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones ob-- servadas.
- Verificar que el personal docente lleve al corriente el regis-- tro del avance programático, a efecto de evaluar el desarro-- llo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Vigilar que la formación y ubicación de grupos se realice con-- forme a las normas y los lineamientos establecidos por la Di-- rección General de Educación Primaria.
- Establecer anualmente, cuando proceda, el Consejo Técnico Con-- sultivo de la escuela, a efecto de facilitar el desarrollo de la labor educativa.
- Integrar, en la reunión inicial del Consejo Técnico Consulti-- vo de la escuela, todas aquéllas comisiones que se consideran necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel y, en su caso, operar dichas comisiones cuando se trate de escuelas unitarias.
- Promover, al inicio de los cursos y en asamblea de padres de familia, la formación de la mesa directiva de su asociación-

(1) S.E.P. Manual de Organización de la Escuela de Educación -- Primaria. México, 1980.

correspondiente, conforme al reglamento respectivo.

Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlas necesario, comunicarlas al supervisor de zona para su autorización.

Estudiar y, en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y lineamientos que establezca la Dirección General de -- Educación Primaria.

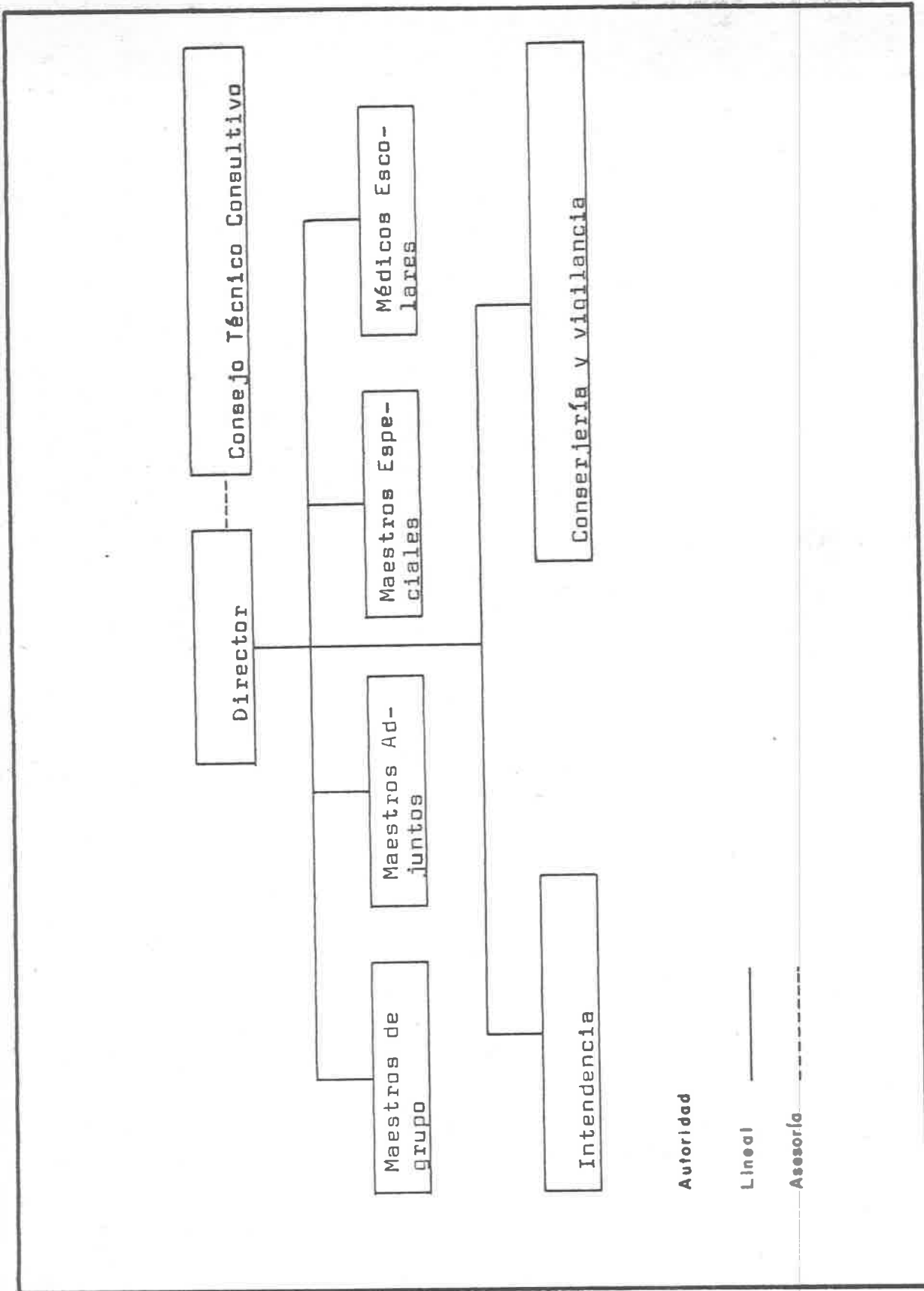
Mantener informados a los padres de familia y al personal docente, de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo integral de los educandos.

Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres, personal docente y, en su caso, administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar.

Controlar el libro de visitas del supervisor de zona, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones que se hagan al trabajo escolar, así como las instrucciones para mejorar el servicio.

Con la finalidad de ubicar las acciones que debe realizar el director, a continuación presentamos el organigrama donde se sitúa su papel.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE UNA ESCUELA PRIMARIA.



Con el objeto de darnos cuenta de la medida en que se realizaban las funciones asignadas al director en el desempeño de su trabajo, recurrimos a la realización de una encuesta que abarcó la siguiente población.

Los directores encuestados fueron 40 de los cuales pertenecen al sistema federal 23, que representan el 21.5% de los 107 directores que atienden el total de las escuelas federales de la ciudad de Chihuahua. En cuanto a directores del sistema estatal fueron interrogados 17 que representan el 24.2% de las 70 escuelas estatales posibles de tomar en cuenta.

Veintinueve de los directores laboran en el turno matutino y los restantes, 11, lo hacen en el turno vespertino.

Se encontró que estaban bajo su cargo 518 grupos, donde prestan sus servicios docentes igual número de maestros.

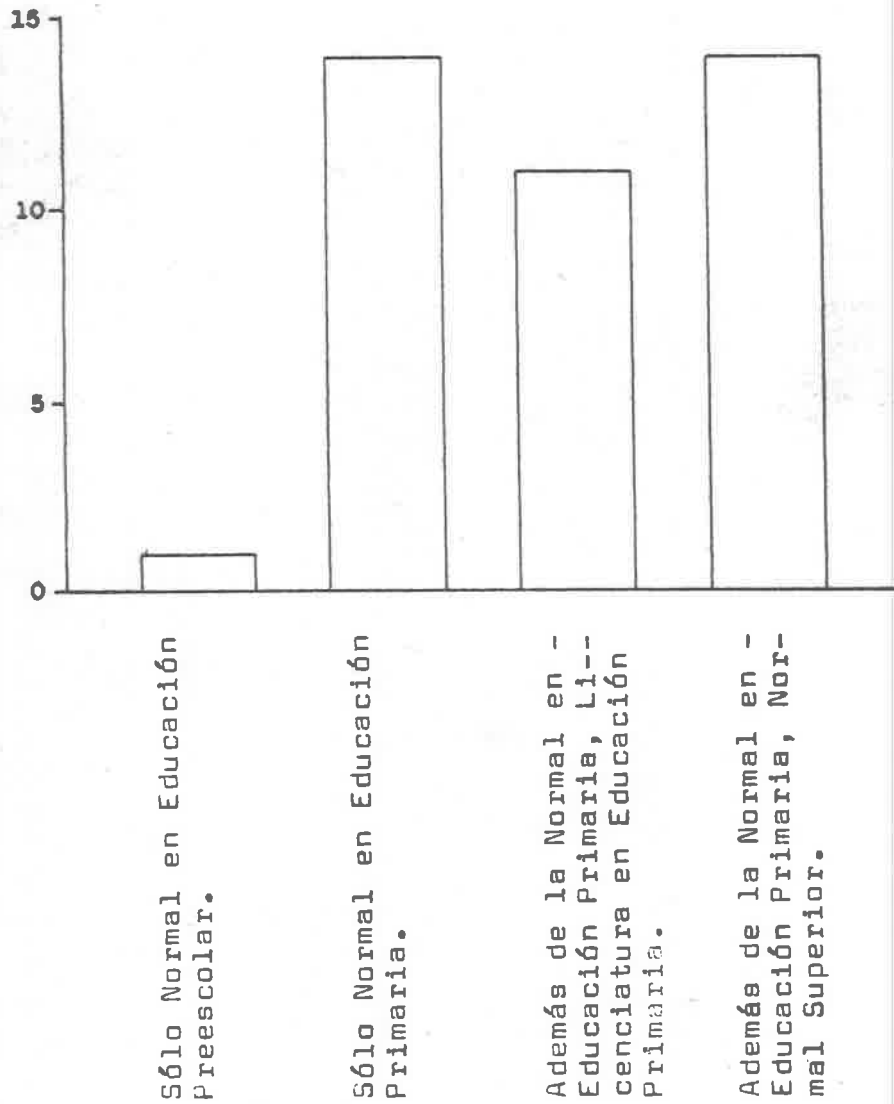
La preparación profesional de los directores, como se muestra en cuadro número 4, resultó ser la que se muestra en la página siguiente y de manera gráfica en las posteriores.

En la página 65 se muestran los datos estadísticos recopilados sobre la experiencia magisterial de los directores como maestros de grupo y en el puesto directivo, y a continuación sus correspondientes gráficas.

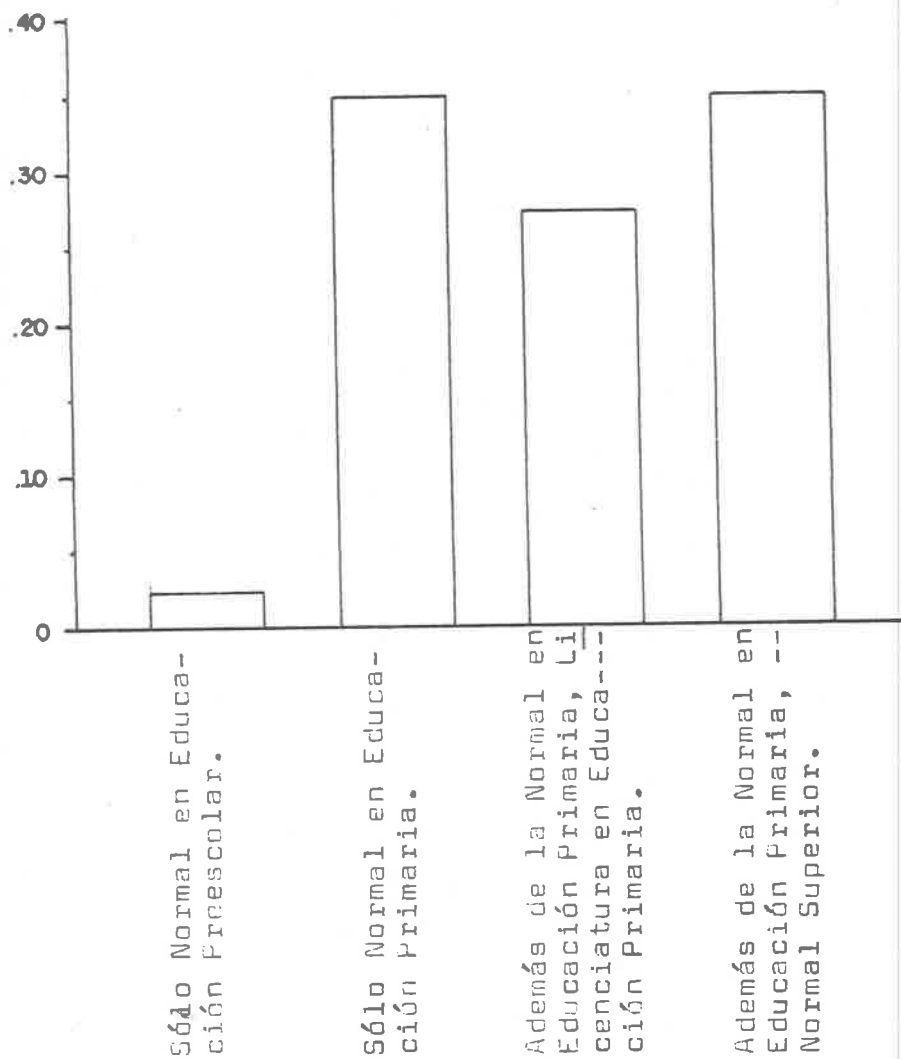


Cuadro 4. Preparación Profesional de los Directores.

Valor de la variable	Frecuencia	Frecuencia relativa
Sólo Normal en Educación Preescolar	1	2.5
Sólo Normal en Educación Primaria	14	35
Además de la Normal Lic. en Educ. Primaria.	11	27.5
Además de la Normal Prim. Normal Superior	14	35
Total	40	100



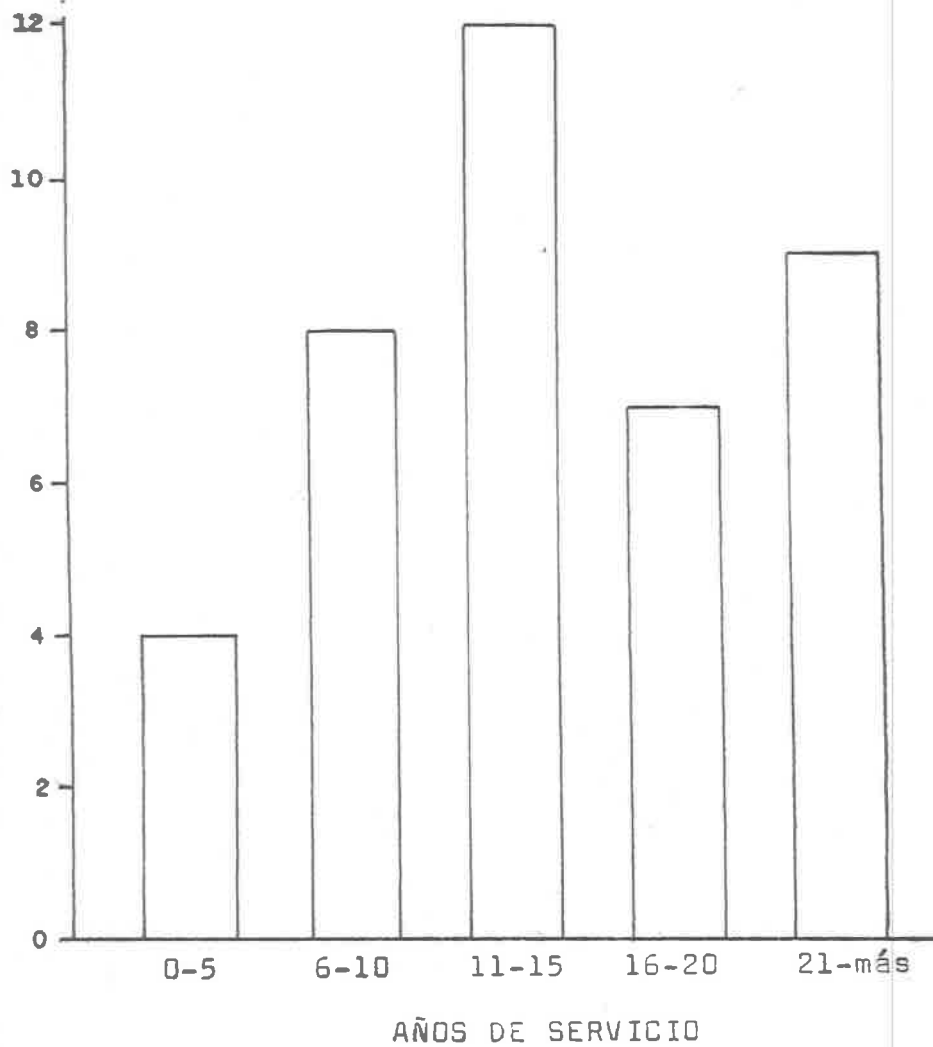
Gráfica 3. De frecuencia sobre la preparación profesional de los Directores.



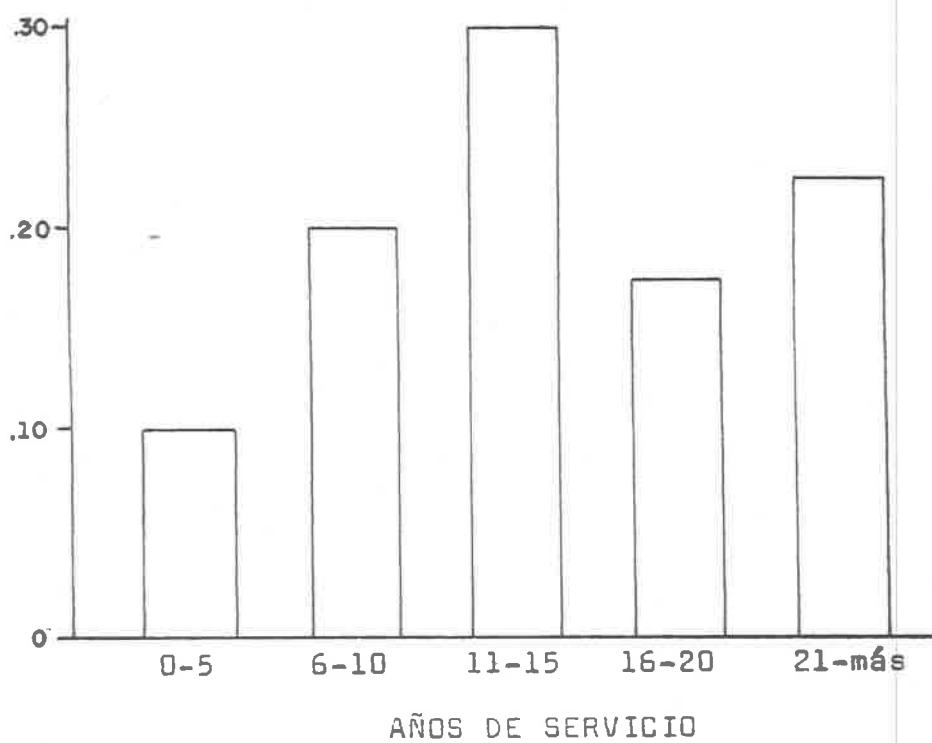
Gráfica 4. Distribución de frecuencia relativa sobre la preparación profesional de los Directores.

Cuadro 5. Experiencia Magisterial de los Directores.

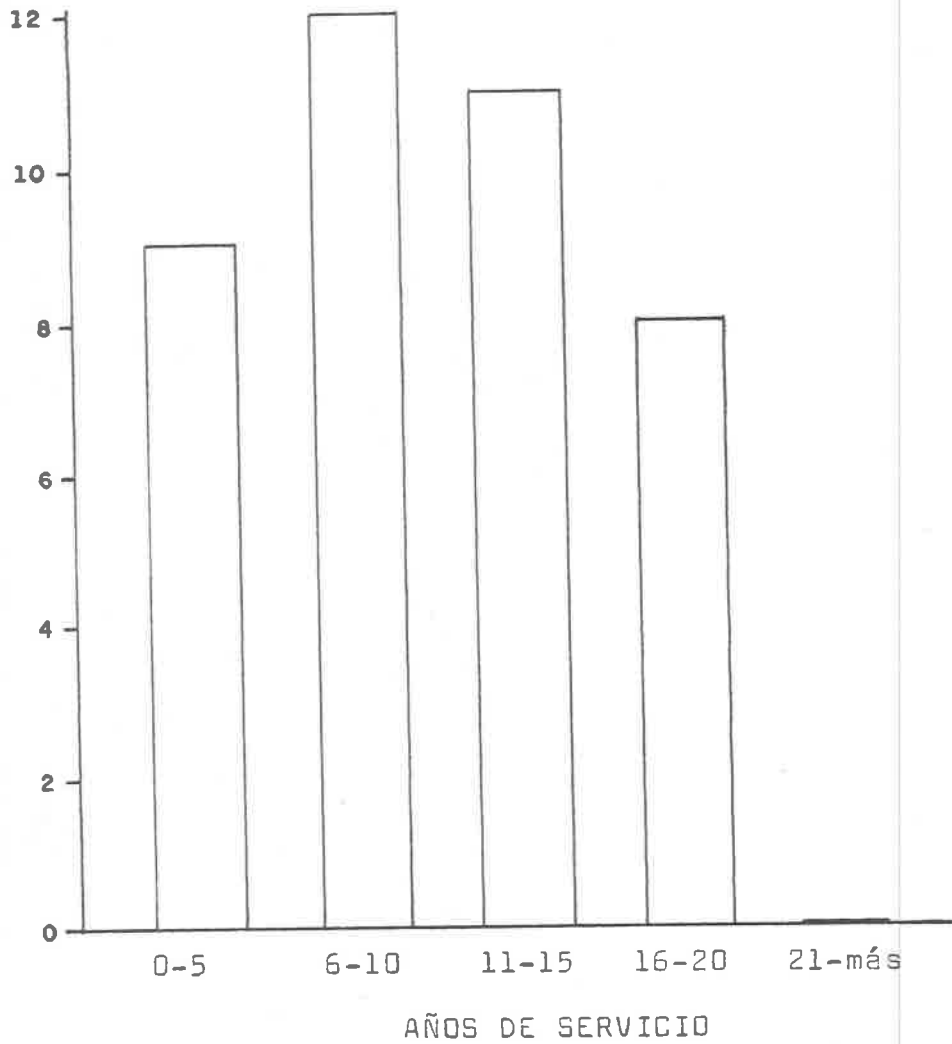
Valor de la variable	D	M	D	M
0 a 5 años	9	4	22.5	10.0
6 a 10 años	12	8	30.0	20.0
11 a 15 años	11	12	27.5	30.0
16 a 20 años	8	7	20.0	17.5
21 ó más	0	9	0	22.5
Totales	40	40	100.0%	100 %



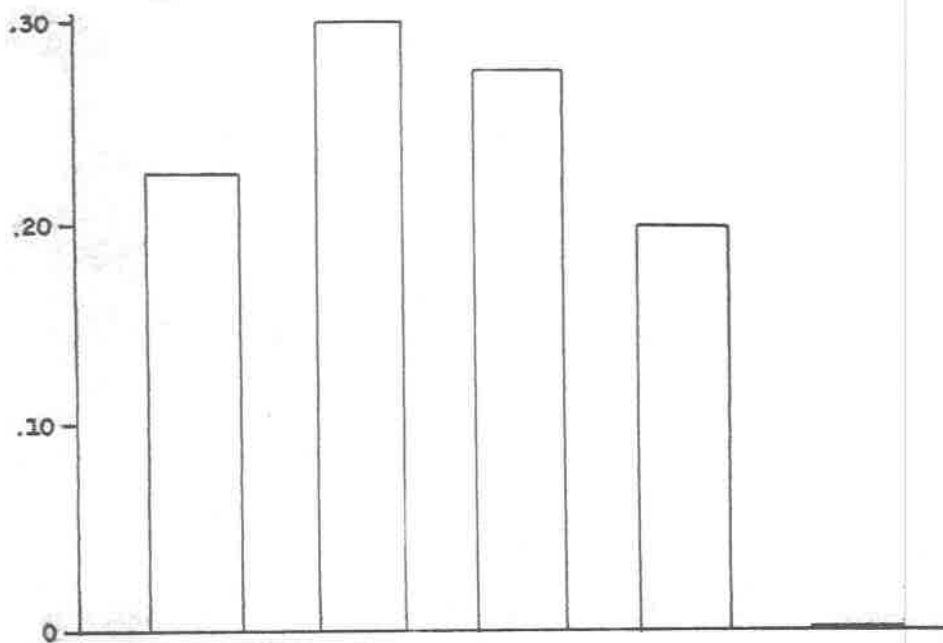
Gráfica 5. Distribución de frecuencia sobre la antigüedad de los Directores como maestros de grupo.



Gráfica 6. Distribución de frecuencia relativa sobre la antigüedad de los Directores como maestros de grupo.



Gráfica 7. Distribución de frecuencias de la antigüedad de los Directores en el puesto.



Gráfica 8. Distribución de frecuencia relativa de la antigüedad de los Directores en el puesto.



Uno de los grandes problemas que tiene que afrontar el maestro de educación primaria se refiere al aspecto económico.

La percepción económica que se recibe por el desempeño de su -- trabajo no le corresponde la equivalente a otras profesiones -- que han necesitado igual tiempo de estudio.

Ciertamente al desempeñar las labores de la dirección de una escuela ocupan medio tiempo (25 horas semanales), hecho que permite disponer de, al menos 15 horas más para trabajar en alguna otra labor educativa y así obtener mayores ingresos económicos que permiten solucionar las necesidades básicas familiares.

Al respecto se encontró que 15 de los 40 directores investigados laboran en alguna otra escuela, es decir el 37.5%.

Específicamente:

Cuadro 6.

<u>2</u>	Maestros directores trabajan en el nivel de primaria.
<u>9</u>	Directores trabajan en secundaria.
<u>1</u>	Director trabaja en Preparatoria.
<u>1</u>	Director trabaja en la U.P.N.
<u>1</u>	Director trabaja en una academia comercial.
<u>1</u>	Director trabaja en el nivel superior.
<u>15</u>	Total.

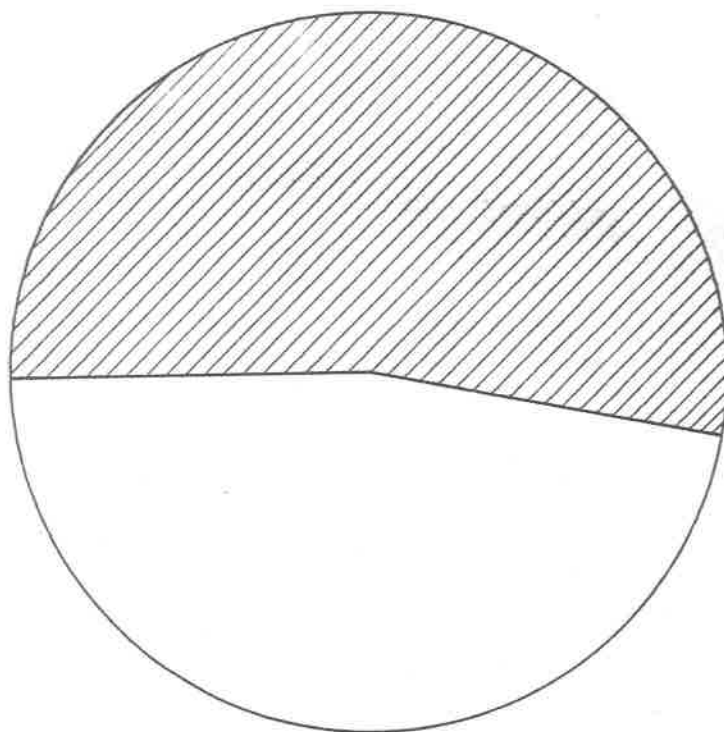
Es de hacer notar que además de los empleos educativos antes -- mencionados, por observaciones directas de quienes realizamos -- este trabajo, algunos directores realizan otros tipos de activi-- dades económicas, para elevar sus ingresos, ya sea vinculadas -- al comercio o al arrendamiento de inmuebles.

Acerca de la preparación específica sobre Administración Escolar se observa que ninguno de los directores tuvo una preparación específica en Administración y Supervisión Académica para la escuela. Ciertamente reciben cursos de actualización en Administración y Organización Educativa o asisten a seminarios sobre la problemática de la dirección de las escuelas, pero de hecho la conducción de una escuela se basa más en la experiencia e intuición que en el conocimiento de la Administración Escolar.

De los 40 directores interrogados, 19 afirman que han asistido a cursos específicos sobre Administración Escolar y 21, es decir más de la mitad, jamás han recibido preparación específica alguna. (Ver cuadro 7)

Cuadro 7. Preparación en Administración Escolar de los Directores.

Valor de la variable	Frecuencia	Frecuencia relativa
Han recibido por lo menos un curso de Administración Escolar	19	.47
Jamás han recibido curso alguno de Administración Escolar	21	.53
Total	40	1.00



 No 53 %

 Si 47 %

Gráfica 9. Opinión de los Directores sobre su asistencia a cursos de Administración Educativa.

## 2. Administración de los recursos escolares.

Una de las funciones importantes del director es la administración adecuada de los recursos con que cuenta la escuela, ya -- sean materiales o humanos.

La asignación del grupo a cada maestro es una tarea difícil, de licada y trascendente, pues en buena medida depende el éxito académico de los alumnos de lo atinado de la elección. Existen maestros que por su experiencia, preparación, habilidades y de seos prefieren trabajar en determinados grados escolares. Hay también maestros anquilosados, comodinos que optan por mantener se o emigrar de grado por eludir responsabilidades.

Hay grupos escolares que por sus características específicas re quieren de la habilidad, conocimientos y experiencia de un de terminado maestro. Es aquí donde la perspicacia del director - debe hacerse sentir para conciliar intereses individuales en -- función de las necesidades académicas de los alumnos.

Al respecto, de 40 directores encuestados, 32 de ellos opinan - que toman en cuenta el parecer del maestro para asignarles grupo.

Hemos notado quienes realizamos este trabajo, que en el sistema estatal, generalmente el director en reunión con los maestros - de la escuela, se da opción para elegir el grupo que se desee - atender, si hubiera dos o más maestros que eligen un determina do grado, entonces el director determina cual maestro se queda con el grupo en cuestión, normalmente se hace de común acuerdo entre maestros y director.

En el sistema federal para los grados de primero y segundo el - pase del maestro de primero a segundo es generalmente automáti- co por conveniencias secuenciales del desarrollo del programa -

integrado.

En los demás grados, muchas veces, el maestro pasa al grado siguiente con la finalidad de que atienda los mismos alumnos que había tenido, ya que esto se supone que favorece la labor educativa al conocer mejor a los escolares. También puede tener sus inconvenientes, pues suele acontecer que por incompetencia magisterial se puede crear cierto rechazo o antipatía entre alumnos y maestro, hecho que obstaculiza en gran medida la acción educativa.

El controvertido asunto de la clasificación de los alumnos de acuerdo a los niveles de comprensión y características académicas basado en determinados tests, es otro asunto de la incumbencia del director.

Algunos pedagogos opinan que es conveniente la clasificación académica de los alumnos con la finalidad de formar grupos más uniformes y poder así proporcionar medios adecuados para un mejor aprendizaje y marcha escolar, favoreciendo el logro de resultados académicos más sobresalientes.

Existen otros educadores que sostienen la conveniencia de no clasificar los alumnos sino por azar u orden alfabético, pues aunque es más trabajo para el maestro educar a grupos heterogéneos, pedagógicamente es conveniente al responder a conceptos de hombre, sociedad y cultura, diferente al planteamiento de grupos clasificados, ya que se le da valor a la persona, cualquiera que sea su condición intelectual. Se concibe una sociedad en la que todos tienen derechos iguales sin dar prioridad a los más inteligentes, capacitados o sabios. Se entiende la cultura como una visión de la vida.

De los cuarenta directores encuestados sobre la clasificación de los grupos a principio de año, 38 de esos maestros afirman -

que en su escuela utilizan la clasificación de los grupos de acuerdo a un test de inteligencia, madurez y psicomotricidad -- que se aplica.

Generalmente lo que se hace es lo siguiente:

Al ingresar a primer año se le aplica un test de madurez, ya sea el de Lorenzo Filho, el de Visam ó el del Profr. Luis Urías, empezando de la mayor puntuación hasta donde se complete un grupo que será el "A", de allí se cuentan hasta completar el que será el "B" y así sucesivamente según el número total de alumnos. El test puede ser aplicado individual o colectivamente, o una mezcla de ambos.

De segundo año en adelante, por medio de la evaluación continua, el maestro del grupo anterior determina para el siguiente año escolar que alumnos están en aptitud para continuar sus estudios en el grupo A, B, C, etc., según los grupos que se forman en cada escuela.

Otra forma en que se clasifican los grupos es por medio de una prueba pedagógica que se aplica en el mes de septiembre conteniendo aspectos generales de las áreas programáticas, misma -- que se supone permitirá ubicar mejor al alumno de acuerdo a -- sus conocimientos. Aunque en la mayoría de las escuelas quienes ingresan a primer año "A", continúan en los grupos "A" hasta concluir su educación primaria.

La supervisión de los grupos es otra tarea del director, es decir, debe velar porque se vayan logrando los objetivos educativos. Esto implica estar al tanto de las acciones del maestro, metodología, contenidos, actitudes, etc., para estimular sus acciones o cuando se requiera ofrecer orientación, ya sea directamente o por medio de reuniones académicas entre maestros de la escuela.

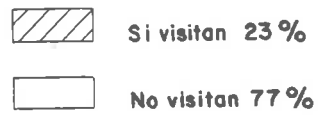
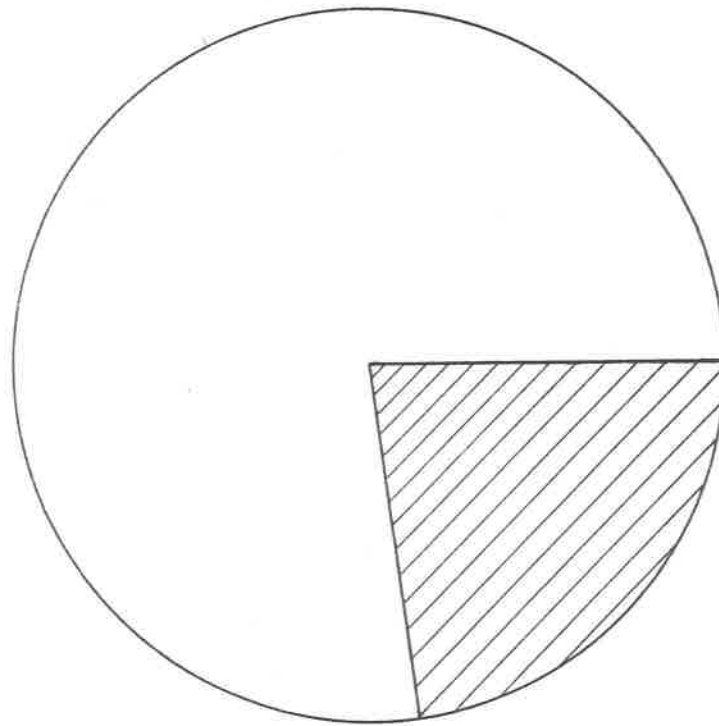
La supervisión del avance educativo de los alumnos de cada grupo es un factor estimulante para los escolares y el visitar periódicamente a los grupos ayuda a tener una visión más exacta del acontecer educativo de la escuela y a partir de ello, ofrecer apoyos en función de las necesidades concretas de los alumnos.

En la práctica, en la mayoría de las escuelas de la ciudad, los directores no realizan una supervisión académica, sistemática, periódica y frecuente de los grupos. Este hecho impide que puedan proporcionar, tanto a los alumnos como al maestro las orientaciones pertinentes desde una visión global del acontecer educativo de toda la escuela.

Al preguntárseles si visitaban los grupos al menos una vez a la semana, contestaron:

Cuadro 8. Visitas de los Directores a los Grupos.

Visita los grupos al menos una vez por semana	Frecuencia	Frecuencia relativa
SI	9	22.5
NO	31	77.5
Total	40	100



Gráfica 10. Visitas de los Directores a los grupos, según su propia opinión.



Mucho se ha dicho en distintos foros que los recursos más importantes son los humanos. Aunque las metas sean claras y conocidas por todos, aunque la organización del trabajo sea perfecta, aunque se proporcionen todos los medios para efectuar las tareas, si la interacción de quienes se encuentran involucrados en la consecución del mismo objetivo no se favorecen -- las buenas relaciones humanas, entonces se obstaculiza el trabajo, se avanza muy despacio y hasta puede retrocederse.

En instituciones como lo es la escuela, la interacción entre personas es constante, ineludible y requisito indispensable para que se efectúe la educación. Por eso tratamos de investigar más a fondo este aspecto, por considerar que el trabajo -- que se realiza en una escuela, en gran medida está favorecido por las buenas relaciones que puedan darse entre el personal de la institución.

Por esta razón, nos dimos a la tarea de investigar si se fomentaban o no las relaciones humanas. Para ello contrastamos la opinión que al respecto emitieron una muestra de directores y maestros.

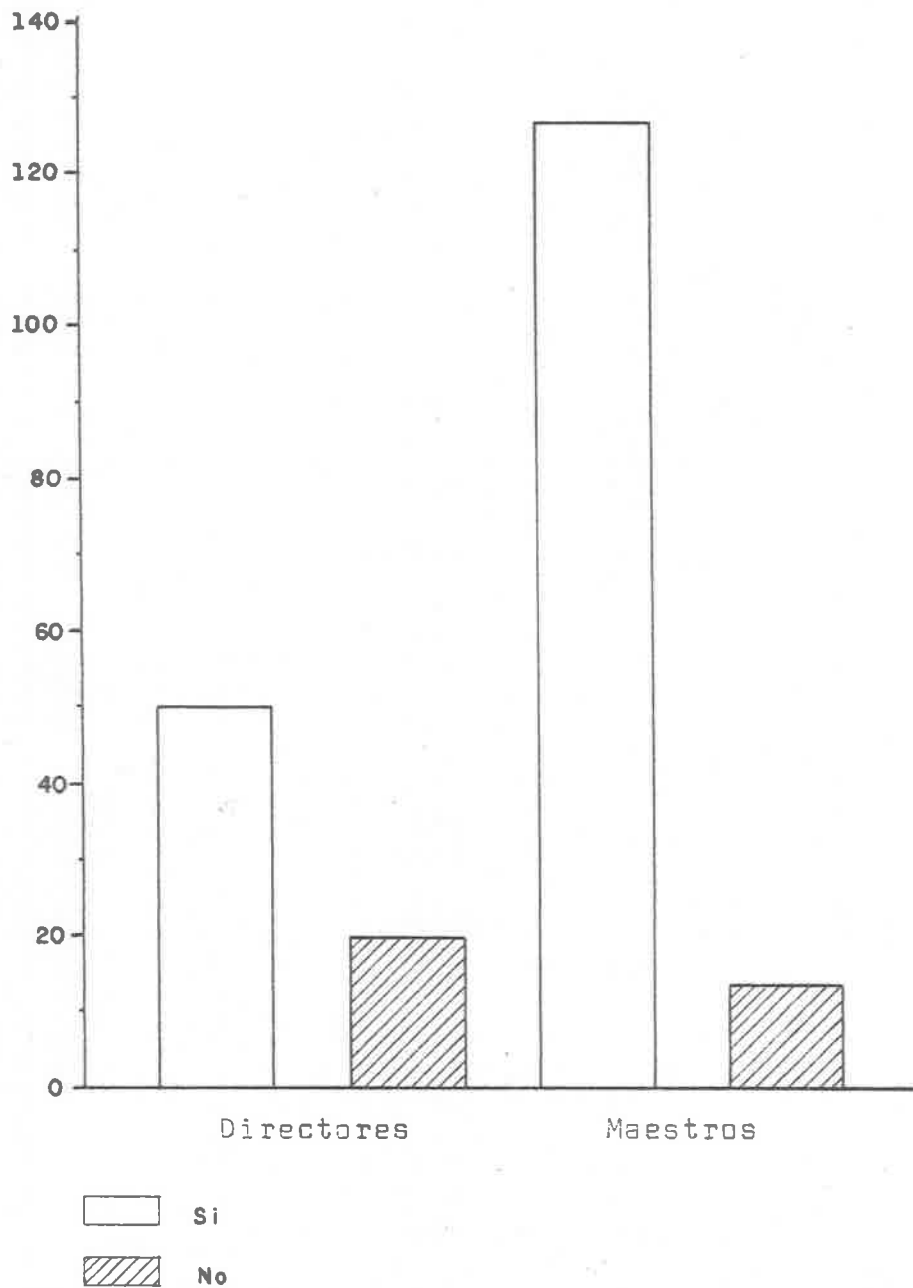
En este caso la muestra investigada fue de 141 maestros de grupo y se requirió la opinión de 70 directores, número que exigió el instrumento estadístico que elegimos para su tratamiento, como se ve en las páginas siguientes.

La muestra arrojó los datos siguientes:

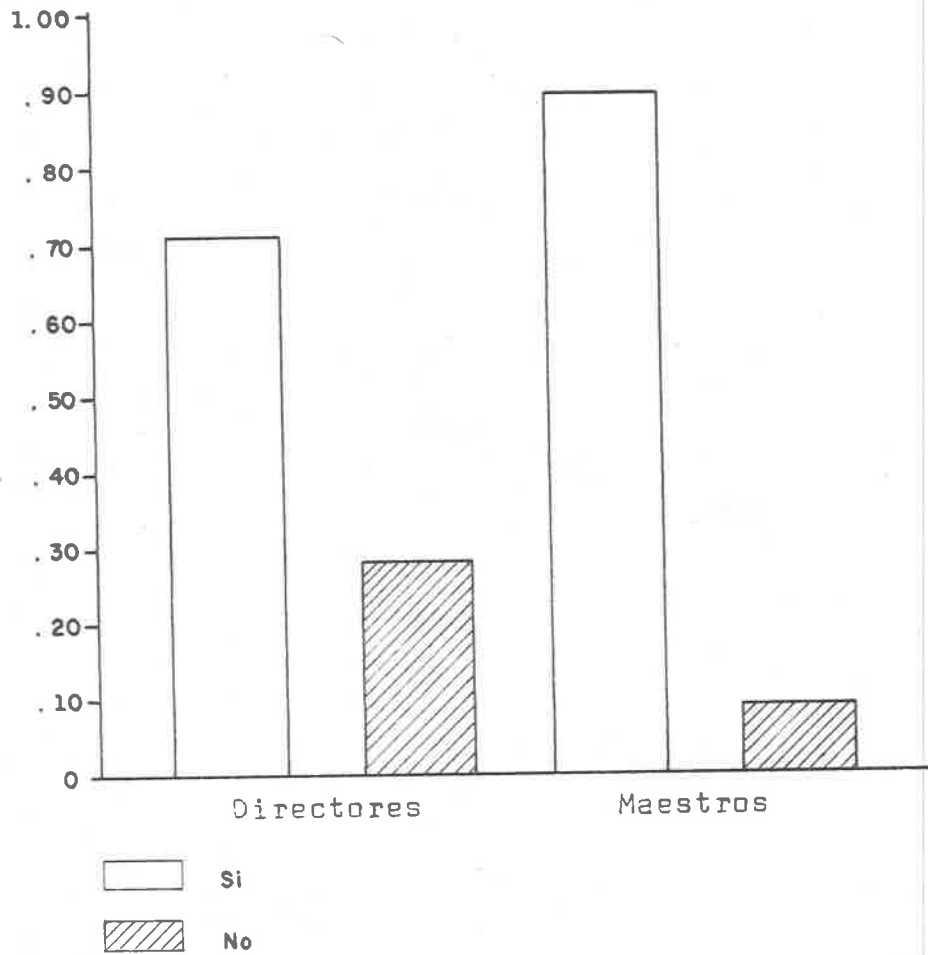
Cuadro 9. Opiniones sobre la realización de reuniones con el fin primordial de favorecer la convivencia.

	DIRECTORES		MAESTROS	
Valor de la variable	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	50	.714	127	.900
No	20	.286	14	.100
TOTAL	70	1.000	141	1.000

Estas opiniones se muestran en las Gráficas 11 y 12.



Gráfica 11. Distribución de frecuencia de asistencia a reuniones de convivencia de Directores y Maestros.



Gráfica 12. Distribución de frecuencia relativa de asistencia a reuniones de convivencia de Directores y Maestros.

El tratamiento estadístico de esta variable fue el señalado en la introducción. Por consiguiente:

La formulación de nuestra hipótesis consistió en que: la opinión de los maestros de la ciudad de Chihuahua es diferente a la de los directores respecto a la realización de reuniones de convivencia.

$$H_{inv} : P_1 \neq P_2 \text{ (hipótesis de investigación)}$$

$$H_0 : P_1 = P_2 \text{ (hipótesis nula)}$$

$$H_I : P_1 \neq P_2 \text{ (hipótesis alternativa)}$$

La proporción muestral de maestros resultó ser la siguiente, de acuerdo a los datos obtenidos y tabulados en el cuadro

$$\hat{P}_1 = \frac{127}{141}$$

$$\hat{P}_1 = .900$$

La proporción muestral de directores resultó ser la siguiente:

$$\hat{P}_2 = \frac{50}{70}$$

$$\hat{P}_2 = .714$$

El cumplimiento de las condiciones para hacer la prueba de hipótesis sobre las condiciones poblacionales resultó:

$$\text{Condición 1: } n_1 \hat{P}_1 > 5 \quad \text{y} \quad n_1(1-\hat{P}_1) > 5$$

$$141 \times .900 > 5$$

$$126.9 > 5$$

y

$$n_1(1-\hat{P}_1) > 5$$

$$141(1-.900) > 5$$

$$14.1 > 5$$

Si se cumplió.

$$\text{Condición 2: } n_2 \hat{P}_2 > 5 \quad \text{y} \quad n_2(1-\hat{P}_2) > 5$$

$$70 \times .714 > 5$$

$$49.98 > 5$$

$$70(1-.714) > 5$$

$$20.02 > 5$$

Se cumplió la segunda prueba.

El cálculo de la proporción muestral mancomunada ( $\hat{P}$ ) resultó:

$$\hat{P} = \frac{n_1 \hat{p}_1 + n_2 \hat{p}_2}{n_1 + n_2}$$

$$\hat{p} = \frac{141 \times .900 + 70 \times .714}{141 + 70}$$

$$\hat{p} = \frac{126.9 + 49.98}{211}$$

$$\hat{p} = \frac{176.88}{211}$$

$$\hat{p} = .838$$

Determinamos que nuestra decisión tenga un índice de seguridad de 95%, por lo tanto:  $\alpha = 0.05$  por lo que le corresponde  $Z = 1.96$  de acuerdo a la tabla\* donde se da el cálculo respectivo, puesto que nuestra muestra presenta una distribución normal estándar de dos colas.

Por lo tanto nuestra zona de rechazo es:

$$Z_c \{ < -\infty - 1.96 \} \cup \{ 1.96, \infty \}$$

Por lo que se rechaza la hipótesis si los datos que arroje  $Z_c$  caben en ese intervalo y no se rechaza la hipótesis si:

$$Z_c \{ < -1.96, 1.96 \}$$

Veamos pues:

\*Esta tabla es la estandarizada para esta manera de tratar los datos. Se tomó de U.P.N. Introducción a los Métodos Estadísticos, volumen 2. pág. 290. México, 1982.

$$Z_c = \frac{\hat{p}_1 - \hat{p}_2}{\sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n_1} + \frac{p(1-\hat{p})}{n_2}}}$$

$$Z_c = \frac{.900 - .714}{\sqrt{\frac{.838(1-.838)}{141} + \frac{.838(1-.838)}{70}}}$$

$$Z_c = \frac{.186}{.000962 + .00193}$$

$$Z_c = \frac{.186}{.0028}$$

$$Z_c = 66.43$$

Como  $66.43 \notin \langle -\infty, -1.96 \rangle \cup \langle 1.96, \infty \rangle$  se rechaza  $H_0$ , está incluida en la zona de rechazo, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación. Y se puede afirmar con el 95% de confianza que las proporciones poblacionales de maestros y directores respecto a la realización de reuniones de convivencia es diferente.

Es conveniente hacer notar que sobre el particular se les interogó a los supervisores escolares y 28 de 29, respondieron afirmando que sí realizan reuniones con el fin primordial de -- que haya convivencia entre los maestros.

Tanto a supervisores como a directores les interesa afirmar -- que en sus respectivas áreas de influencia fomentan las reuniones con el fin de favorecer las buenas relaciones humanas.

### 3. Supervisión del avance programático.

La revisión semanal del avance programático de los maestros debe hacerse de tal manera que sea un acto académico estimulante

63

y no se convierta en una rutina mecánica y se limite a verifi--  
car en que objetivo se está respondiendo más a un cumplimiento  
administrativo de control que a la creatividad y adaptación de  
los programas escolares por parte del maestro en función de --  
las circunstancias específicas del grupo de clase.

El director de la escuela, la mayoría de las veces se limita a  
revisar que exista y se presente la preparación semanal de cla--  
se, aunque no comprueban que el programa presentado se lleve a  
la práctica en el salón de clase, convirtiéndose normalmente -  
en una rutina administrativa que en nada estimula la acción e-  
ducativa.

El intercambio de experiencias académicas entre el personal de  
una escuela es un factor que contribuye, en gran manera, a la  
buena marcha de la educación.

La realización de reuniones frecuentes, periódicas del perso--  
nal docente es una acción que debe ser propiciada, apoyada y -  
estimulada por el director. En estas reuniones, al intercam--  
biar entre los maestros puntos de vista sobre el quehacer edu-  
cativo se favorece la tarea común y se aprovecha la creativi--  
dad y experiencia de los otros compañeros. El director por su  
parte, adquiere una visión general sobre el acontecer educati-  
vo de su escuela, hecho que le permite emprender acciones edu-  
cativas con el consenso de los participantes e involucrarse en  
la tarea común.

En las escuelas no se llevan a cabo reuniones periódicas de in-  
tercambio de experiencias académicas, sino en contadas escue--  
las. Los seminarios de actualización que organizan las depen-  
dencias educativas se enfocan a esta tarea.

#### 4. Sociedad de Padres de Familia.

La elección de la mesa directiva de la sociedad de padres de -



familia es otra tarea que debe ser encabezada por el director, y existen escuelas donde esta sociedad no realiza función alguna. Hay otras en las que se limita a recabar fondos para tal o cual necesidad económica de la escuela.

Las hay también en que participan de una manera significativa - en apoyar las acciones educativas de la escuela que representan.

Los 40 directores interrogados afirman que la Sociedad de Padres de Familia es elegida en el primer mes de labores y que realizan las funciones que les asigna la S.E.P.

Los papás de los alumnos son convocados, sobre todo cuando en la escuela se tiene algún problema económico y esto ocurre cuando se necesita ampliar o remodelar las instalaciones. Es común que en convenios con C.A.P.F.C.E. se aporte el 10% del costo total de la obra que se construye y la dependencia gubernamental proporciona el 90%.

De la habilidad del director depende muchas veces el que se elija a padres de familia activos, comprometidos con la escuela y dispuestos a colaborar en acciones emprendidas en beneficio de la educación de todos los alumnos de la escuela, no limitándose a actos sociales o de recaudación de fondos económicos.

##### 5. La cooperativa escolar.

La S.E.P. ha reglamentado el funcionamiento de la cooperativa escolar. Se le asigna entre otros papeles el de favorecer la participación de los alumnos creando hábitos de ahorro y manejo por ellos mismos de una actividad productiva.

La cooperativa escolar que debiera ser un medio práctico educa-

tivo, se convierte en la mayoría de las veces en elemento de de formación educativa alentando el consumismo, malos hábitos alimenticios y mal gasto del dinero que los padres proporcionan a los alumnos.

En general en las escuelas más que cooperativa escolar funciona una especie de tienda de golosinas donde la única finalidad es el beneficio económico de quienes la manejan. Algunas veces -- cuando son maestros, la utilidad se destina a resolver necesida des del plantel o a su propio provecho; otras veces se da la -- concesión a otra persona que la trabaja buscando utilidad econó mica, se pierde pues la función educativa que debiera tener la cooperativa escolar.

Todas las 40 escuelas investigadas hacían funcionar la coopera tiva de esta manera.

Es innegable que el trato que reciben los maestros del director se refleja en el trabajo general de una escuela.

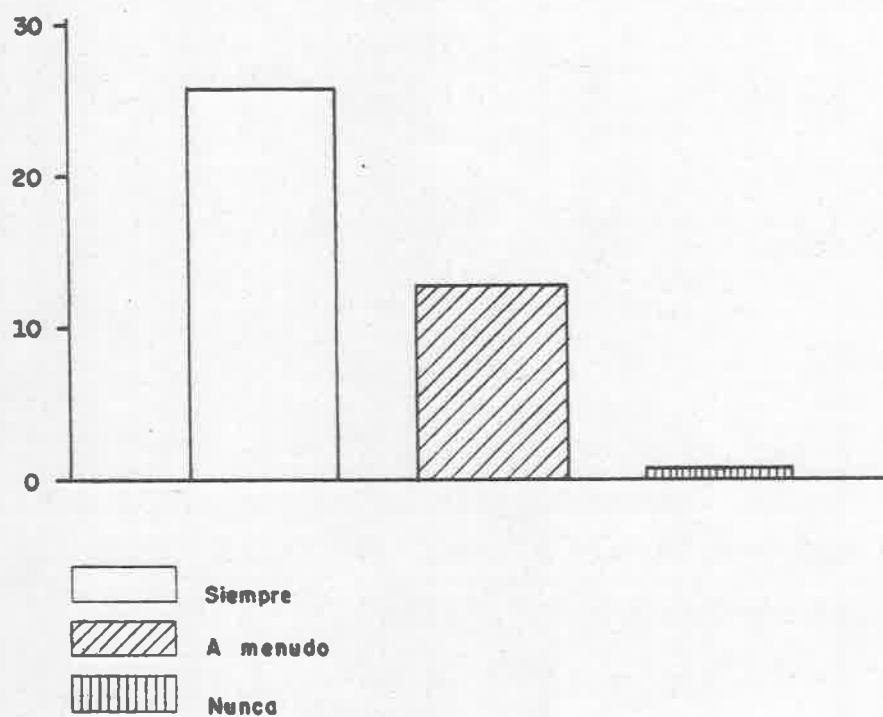
De 40 directores encuestados, 26 informan que siempre respetan la opinión y el criterio de todos los maestros que laboran bajo su dirección, 13 lo hacen a menudo y 1 respondió no hacerlo nun ca.

Cuadro 10. Variable. Respeto a la opinión y criterio de los maestros de grupo por parte del Director.

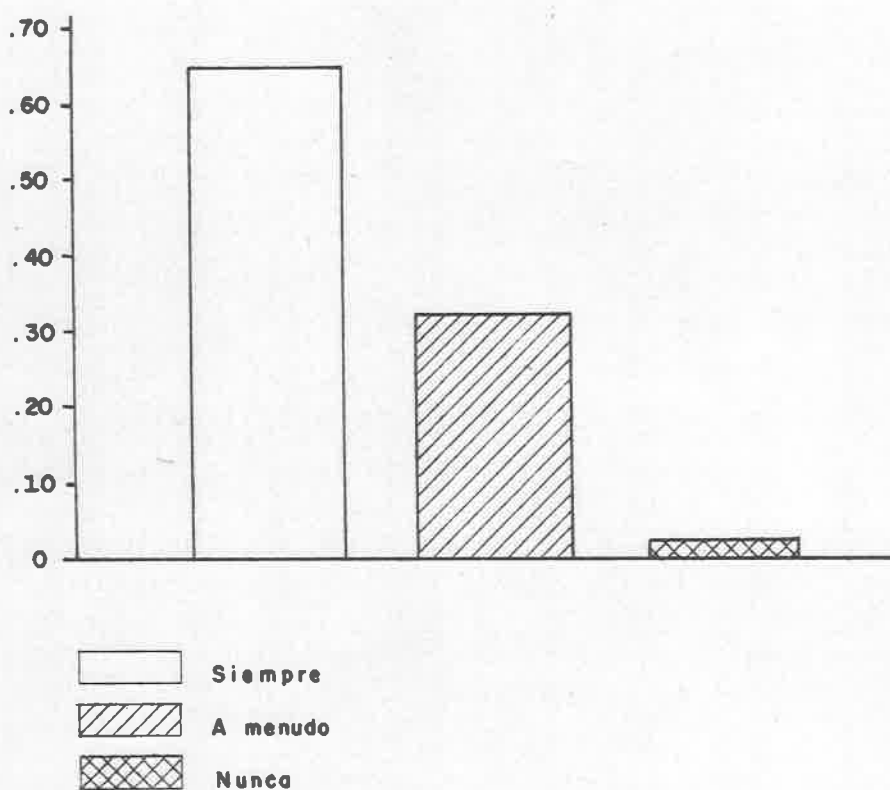
Valor de la variable	Frecuencia	Frecuencia relativa
Siempre	26	65.0
A menudo	13	32.5
Nunca	1	2.5
Total	40	100%

Por lo observado y platicado con los maestros de grupo deducimos que, en gran medida se trabaja de manera individualista, es decir, existe un acuerdo tácito en que por conveniencia más que el respeto al criterio pedagógico del maestro es la no intervención en el trabajo de los otros con la finalidad implícita de no buscarse dificultades. Normalmente de manera consciente, explícita y periódica no existen reuniones convocadas por el director con la intención de escuchar el parecer de los maestros sobre asuntos de la escuela.

Ciertamente se dan reuniones de todo el personal docente de la escuela con motivos de eventos sociales clásicos, típicos como: Día del maestro, día del niño, día de la madre, etc., pero en ellos no se ventilan asuntos escolares.



Gráfica 13. Distribución de frecuencia acerca del respeto a la opinión y -- criterio de los maestros por parte del Director.



Gráfica 14. Distribución de frecuencia relativa acerca del respeto a la opinión y criterio de los maestros por parte del Director.

### Preparación Académica.

Como puede apreciarse en la descripción de la preparación académica de los directores que apuntábamos páginas atrás, nos damos cuenta de que no tienen estudios específicos en Administración Educativa, y ésta es su tarea más importante.

Confrontando la opinión acerca de la preparación administrativa de los directores, entre la de ellos mismos y la de los supervisores escolares, resulta que hay diferencias que nos muestran - insatisfacción por parte de los supervisores entre lo que esperan del director y lo que hace. Con la finalidad de apreciar - más claramente la diferencia de opiniones de la capacitación -- del director, se utilizó el siguiente procedimiento estadísti--  
co.

Se tomó una muestra de 18 supervisores y 40 directores para contrastar sus opiniones, y ante la pregunta de cómo consideraban la preparación administrativa? según los supervisores, así como los directores, los resultados fueron éstos:

Contrastación de la opinión de Supervisores y Directores sobre la preparación administrativa de los últimos.

Cuadro 11. Preparación administrativa de los Directores.

Valor de la variable	SUPERVISORES		DIRECTORES	
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa
Buena	8	.444	15	.375
Regular	9	.500	4	.100
Mala	1	.055	21	.525
Total	18	≈ 1.000	40	1.000

Tratamiento matemático:

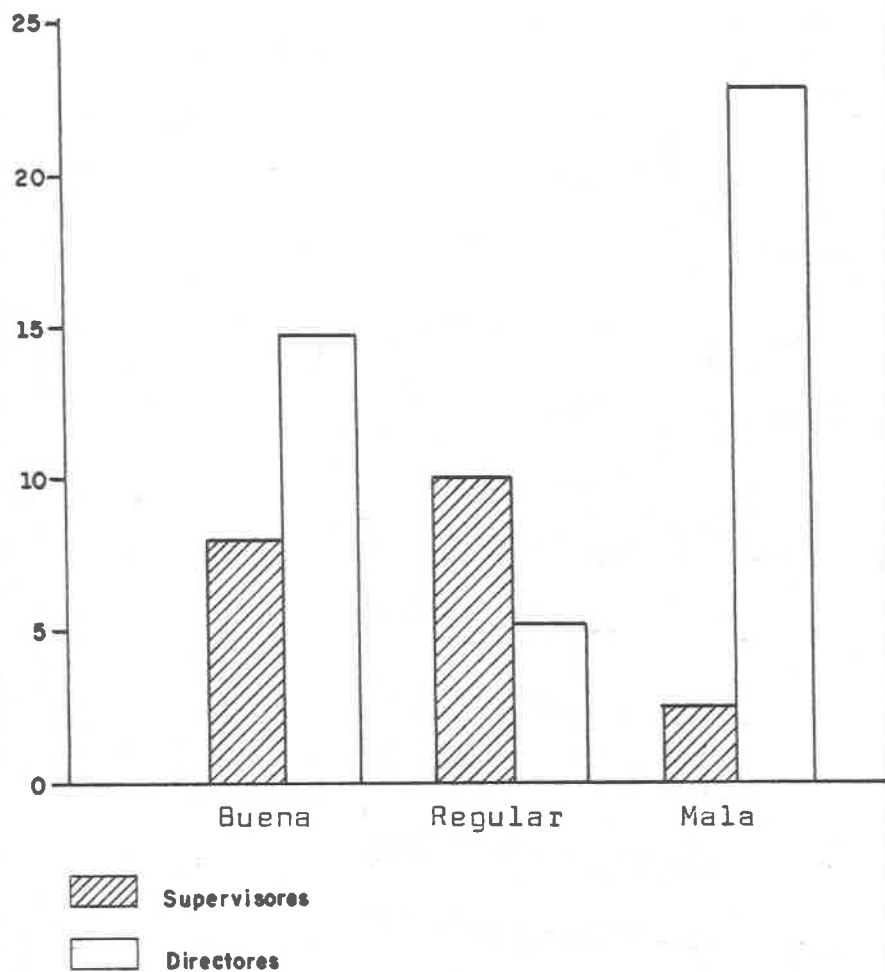
Nuestra hipótesis consiste en suponer que la opinión de los supervisores es diferente a la de los directores acerca de la preparación administrativa de éstos últimos:

Simbólicamente:  $H_{inv}$

Para ello utilizamos el tratamiento estadístico de comparación de dos proporciones y formulamos nuestra hipótesis de la siguiente manera:

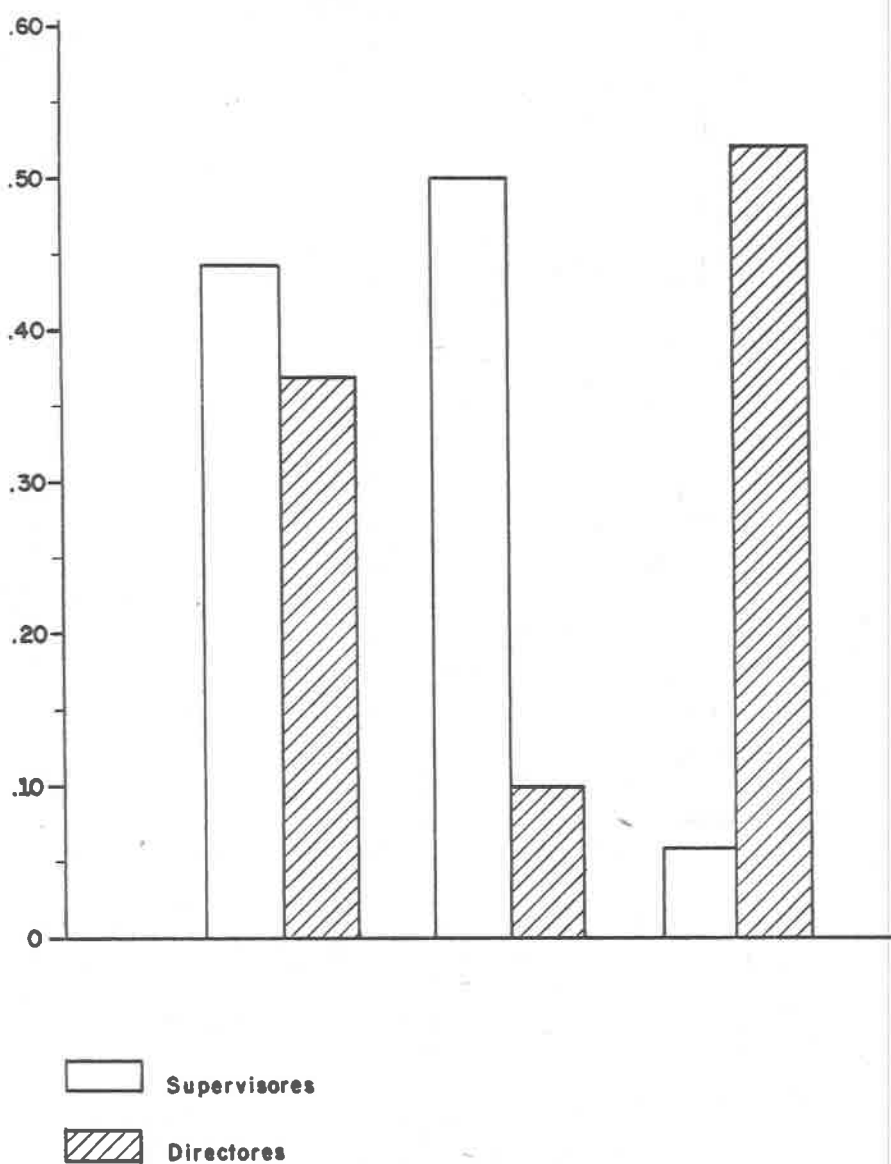
Hipótesis de la investigación ( $H_{inv}$ ); la proporción de dos poblaciones, de supervisores y directores son diferentes respecto a la variable "la preparación de los directores".

Los valores dados a la variable fueron: buena, regular y mala, - nuestra expresión matemática es la siguiente:



Gráfica 15. Tabla de distribución de frecuencias sobre la opinión de Supervisores y Directores sobre la preparación administrativa de los Directores.





Gráfica 15 A. Tabla de distribución de frecuencia relativa sobre la opinión de Supervisores y Directores sobre la preparación administrativa de los Directores.

$$H_{inv} : P_1 \neq P_2$$

$$H_0 : P_1 = P_2$$

$$H_i : P_1 \neq P_2$$

De donde:

$H_{inv}$ : Hipótesis de investigación

$H_0$  : Hipótesis nula

$P_1$  : Proporción muestral 1

$P_2$  : Proporción muestral 2

Nuestra variable es categórica ordinal.

Para que los resultados puedan ser aplicados a la población haremos una prueba de hipótesis sobre dos proporciones poblacionales.

El estadístico de prueba que se usará es:

$$z_c = \frac{\hat{P}_1 - \hat{P}_2}{\sqrt{\frac{\hat{P}(1-\hat{P})}{n_1} + \frac{\hat{P}(1-\hat{P})}{n_2}}}$$

$$\hat{p} = \frac{n_1 \hat{P}_1 + n_2 \hat{P}_2}{n_1 + n_2}$$

De donde:

$z_c$  = distribución normal estandar

$\hat{P}_1$  = proporción en la muestra 1

$\hat{P}_2$  = proporción en la muestra 2

$n_1$  = tamaño de la muestra 1

$n_2$  = tamaño de la muestra 2

Condiciones para su uso: Para que pueda emplearse el estadístico de prueba debe cumplir con las condiciones siguientes: Que la variable bajo estudio tenga una distribución normal que tanto  $n_1$  como  $n_2$  sean grandes, lo cual se cumple sí:

Condición 1:

$$n_1 \hat{P}_1 > 5 \quad \text{y} \quad n_1(1-\hat{P}_1) > 5$$

Condición 2:

$$n_2 \hat{P}_2 > 5 \quad \text{y} \quad n_2(1-\hat{P}_2) > 5$$

De donde:

El tamaño de la muestra ( $n_1$ ) multiplicado por la proporción muestral ( $\hat{P}$ ) debe ser mayor que 5.

Procedamos a verificar el cumplimiento de las condiciones:

Condición 1:

$$\hat{P}_1 = \frac{8}{18} = .444$$

$$n_1 \hat{P}_1 > 5$$

$$18 \cdot .444 > 5$$

$$7.992 > 5$$

y

$$n_1(1-\hat{P}_1) > 5$$

$$18(1-.444) = 10.008 > 5$$

Se cumple la condición 1.

Condición 2:

$$\hat{P}_2 = \frac{15}{40} = .375$$

$$n_2 \hat{P}_2 > 5$$

$$40 \times .375 = 15 > 5$$

y

$$n_2(1-\hat{P}_2) > 5$$

$$40 \times (1-.375) = 25 > 5$$

Se cumple la condición 2.

Por lo tanto se cumplen las condiciones para el uso del estadístico de prueba.

Para poder utilizar el estadístico de prueba es necesario calcular  $\hat{P}$ , es decir la proporción muestral mancomunada de la siguiente manera:

$$\hat{P} = \frac{n_1 \hat{P}_1 + n_2 \hat{P}_2}{n_1 + n_2}$$

Por lo tanto:

$$\hat{P} = \frac{18 \times .444 + 40 \times .375}{18 + 40}$$

$$\hat{P} = \frac{7.992 + 15}{58}$$

$$\hat{P} = \frac{22.992}{58}$$

$$\hat{P} = .396$$

Queremos que nuestra decisión tenga una confiabilidad del 95% de que suceda lo que afirmamos, por lo que estadísticamente -- lo expresamos con  $\alpha = 0.05$  y como  $H_{inv} : P_1 \neq P_2$  se tiene una prueba de dos colas, de donde:

$\alpha$  = probabilidad de cometer error

Como:

$H_1 : P_1 \neq P_2$ , se tiene una prueba de dos - colas.

Esto nos lleva a buscar el valor correspondiente en la tabla - de distribución normal estandar para Z (valor correspondiente en la tabla para saber donde cae la afirmación hecha cuando --  $\alpha = 0.05$  que resulta ser:

$$Z = 1.96$$

Y a partir de ese valor definimos las regiones de no rechazo y rechazo de  $H_0$  de la siguiente manera: Se rechaza  $H_0$  si:

$$Z_c \{ \langle -\infty , -1.96 \rangle \cup \langle 1.96 , \infty \rangle$$

Es decir, se rechaza la hipótesis ( $H_0$ ) si el valor del estadístico de prueba cae desde infinito hasta - 1.96, unión con 1.96 y hasta infinito.

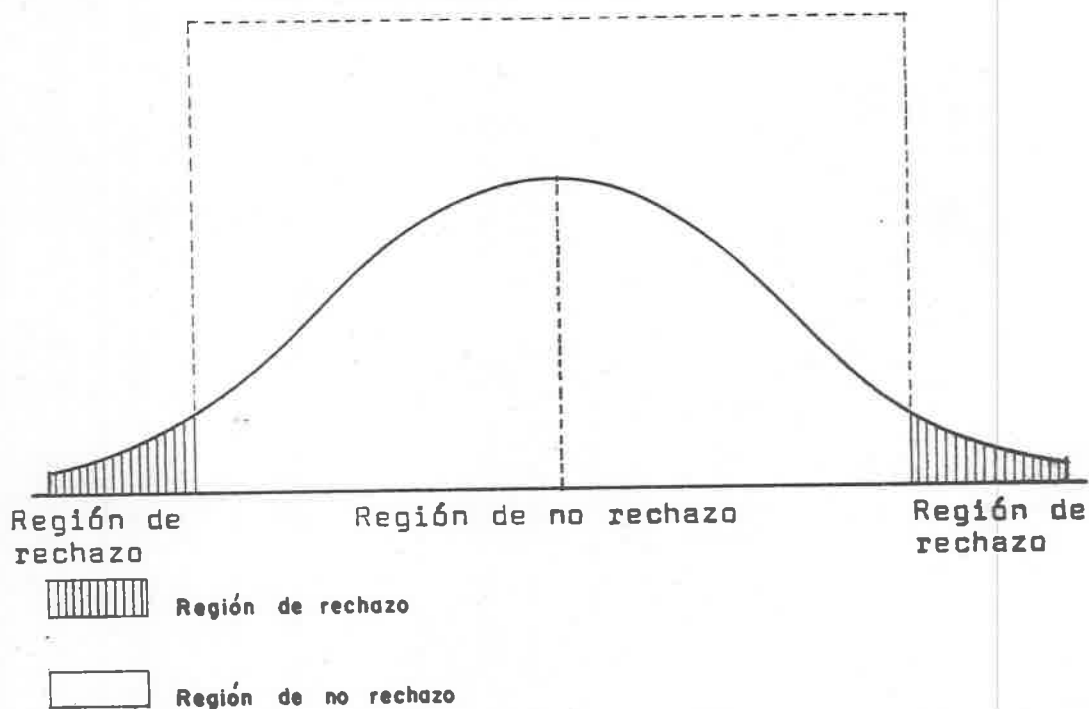
Y no se rechaza  $H_0$  si:

$$Z_c \{ \langle -1.96 , 1.96 \rangle$$

Es decir, no se rechaza la hipótesis ( $H_0$ ) si el valor del estadístico de prueba cae desde - 1.96 hasta 1.96.

Gráficamente mostramos los conceptos anteriores de la manera siguiente:

Tamaño de la región decidida de  
confiabilidad: 95 %



Por lo tanto reemplazando los datos en el estadístico de prueba tenemos:

$$Z_c = \frac{\hat{p}_1 - \hat{p}_2}{\sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n_1} + \frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n_2}}}$$

$$Z_c = \frac{.444 - .375}{\sqrt{\frac{.396(1-.396)}{18} + \frac{.396(1-.396)}{40}}}$$

$$Z_c = \frac{.069}{\sqrt{.0132 + .00594}}$$

$$Z_c = \frac{.069}{.1382}$$

$$Z_c = .4992$$

Como  $.4992 \notin \langle -1.96, 1.96 \rangle$  entonces no se rechaza  $H_0$ , puesto que se encuentra  $Z_c$  en la región de no rechazo.

Por lo tanto no se tienen evidencias suficientes para afirmar - con una confiabilidad del 95% de que las proporciones de las -- opiniones de los directores y supervisores sea diferente respec to a la preparación administrativa de los primeros.

Podemos considerar que la posible coincidencia de opiniones ~~en~~ que afirman que la preparación administrativa es regular o --- francamente mala, acentúa más la problemática de la Administra- ción Educativa que necesariamente repercute en la buena marcha del quehacer docente.

#### D. La Administración Educativa y el Trabajo del Maestro de Grupo.

Aunque el trabajo más importante que realiza el maestro de grupo es el docente, también tiene que realizar labores administrativas.

Fuera de algunas nociones generales sobre Administración Educativa que aprende al cursar los estudios de Normal básica, el maestro no recibe una preparación específica sobre este renglón, si acaso consulta alguna bibliografía proporcionada por las autoridades educativas, como puede ser, el caso del supervisor o directamente de la Secretaría de Educación Pública. Al respecto 36 maestros de 141 que fueron interrogados, afirman que se les ha proporcionado material bibliográfico sobre el tema.

Una de las labores administrativas en las que interviene el maestro de grupo al inicio del año escolar, es la clasificación de los grupos, que si bien es función académica, es también una manera de administración escolar. Es de hacer notar que la inmensa mayoría de los maestros participa en esta labores, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta que se aplicó (111 de 141).

##### 1. Principales funciones administrativas asignadas al maestro de grupo.

Las principales labores administrativas que el maestro realiza durante el año escolar son:

- Colaborar en las inscripciones que se realizan a finales del mes de agosto, generalmente.
- En los primeros años, clasificar a los niños generalmente con



base a los resultados de los tests de Visam, Urías, Filho, -- etc., y a los demás grupos de alguna manera específica acordada.

- Formular la lista de alumnos de su grupo.
- Reportar cada mes a la Dirección de la escuela: Inscripción, asistencia, bajas, altas, evaluaciones y avance programático.
- Realizar a principios del año civil las preinscripciones.
- Al final del año escolar se colabora en la entrega a cada alumno de los documentos requeridos.
- Entregar en el mes de junio a la Dirección de la escuela: El libro de Asistencia de los alumnos, programas, libros del maestro, guías didácticas y cuaderno de preparación de clases.
- Para algunos maestros es ocasión de rendir informe sobre la comisión desempeñada en el transcurso del año escolar, sobre algún evento específico: comisiones deportivas, sociales, cooperativa escolar, tesorería de la escuela, etc. Y nuevamente -- pre-inscripción.

Para cada actividad administrativa que realiza el maestro, existen lineamientos precisos que debe seguir, o disposiciones que debe cumplir. Los maestros nos limitamos a realizar las labores administrativas que se nos piden, aunque no contamos con -- preparación específica alguna al respecto, hecho que viene a limitar la creatividad y mejor desempeño de esta función, pues se vuelve mecánica y rutinaria y sólo en contadas ocasiones se infieren consecuencias pedagógicas de los datos recabados, tanto a nivel de grupo como de escuela.

El análisis de los datos aportados por los profesores de grupo

sería un medio objetivo que diera ocasión para que juntos todos los que laboran en una escuela, reflexionaran sobre el quehacer educativo que se realiza, aportando soluciones a situaciones -- concretas de acuerdo al sentir de la mayoría sin esperar a que las soluciones las tengan que dar a nivel de dirección de escuela o de autoridades educativas más altas.

## 2. Características de los maestros de grupo investigados.

Fueron encuestados 141 maestros que laboran en diferentes escuelas, de los cuales, 90 pertenecen al turno matutino y los 51 -- restantes trabajan el turno vespertino.

Del total de las escuelas investigadas, 80 de ellas son de mantenimiento federal (57%) y el 43% o sea 61 son sostenidas con -- recursos económicos estatales.

### Preparación académica de los maestros investigados.

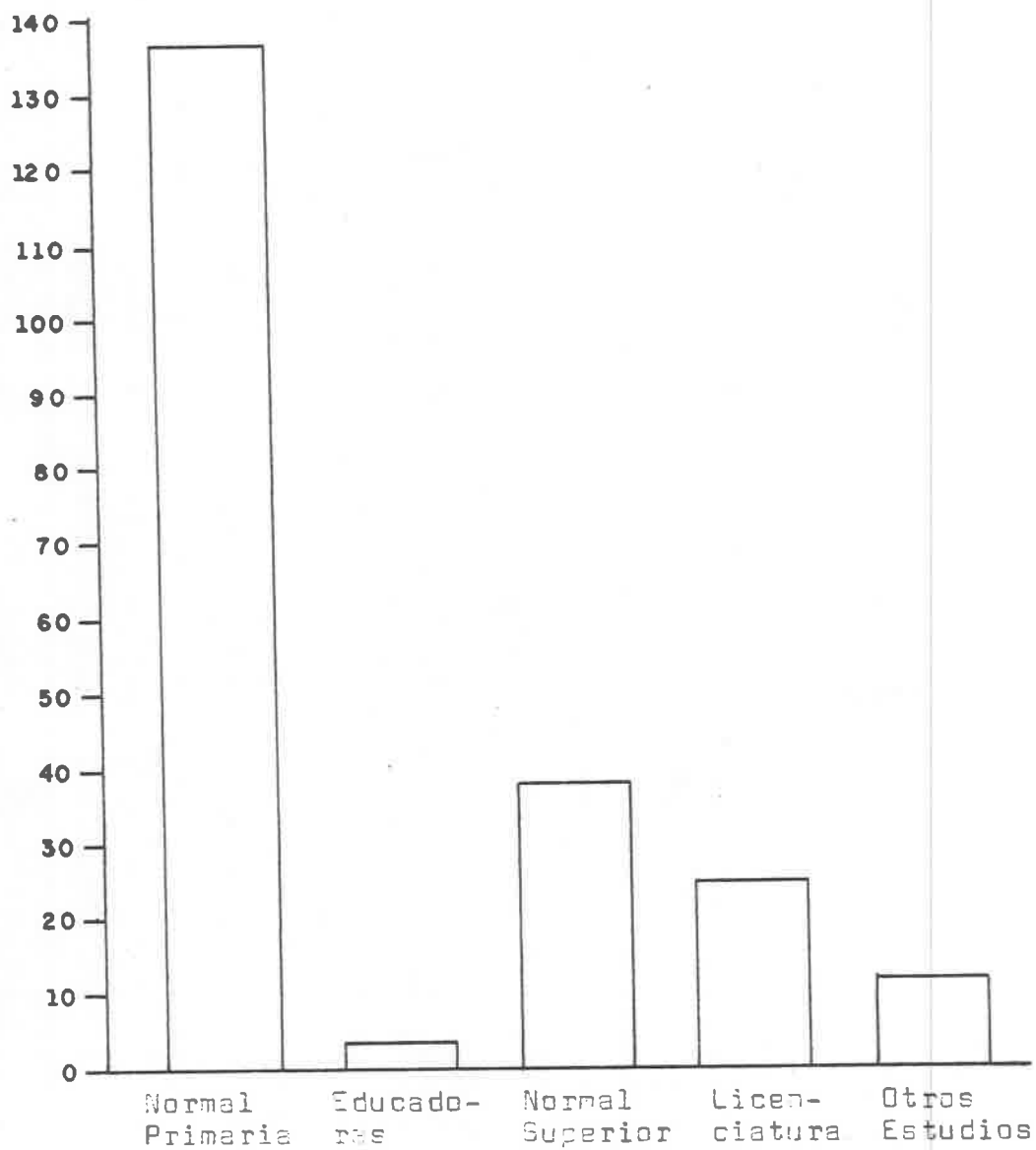
De los 141 maestros que conformaron nuestra muestra poblacio--  
nal:

Cuadro 12.

<u>4</u>	..... Son sólo educadoras.
<u>25</u>	..... Se encontró que estaban estudiando la Licenciatura - en Educación Preescolar o Primaria en la U.P.N.
<u>38</u>	..... Se encontraban estudiando en la Normal Superior o habían terminado alguna especialidad.
<u>12</u>	..... Estaban inscritos en estudios curriculares Post-Normal Primaria. (otros estudios)

Otros trabajos que desempeña además de la primaria.

13 ..... Desempeñan labores administrativas además de atender su grupo.



Gráfica 16. Nivel de estudios de los maestros de grupo.

- 27 ..... Maestros trabajan también en Secundaria, además de -  
la primaria.
- 7 ..... Maestros afirman que laboran en otros trabajos no --  
vinculados directamente en la Educación.

Experiencia docente.

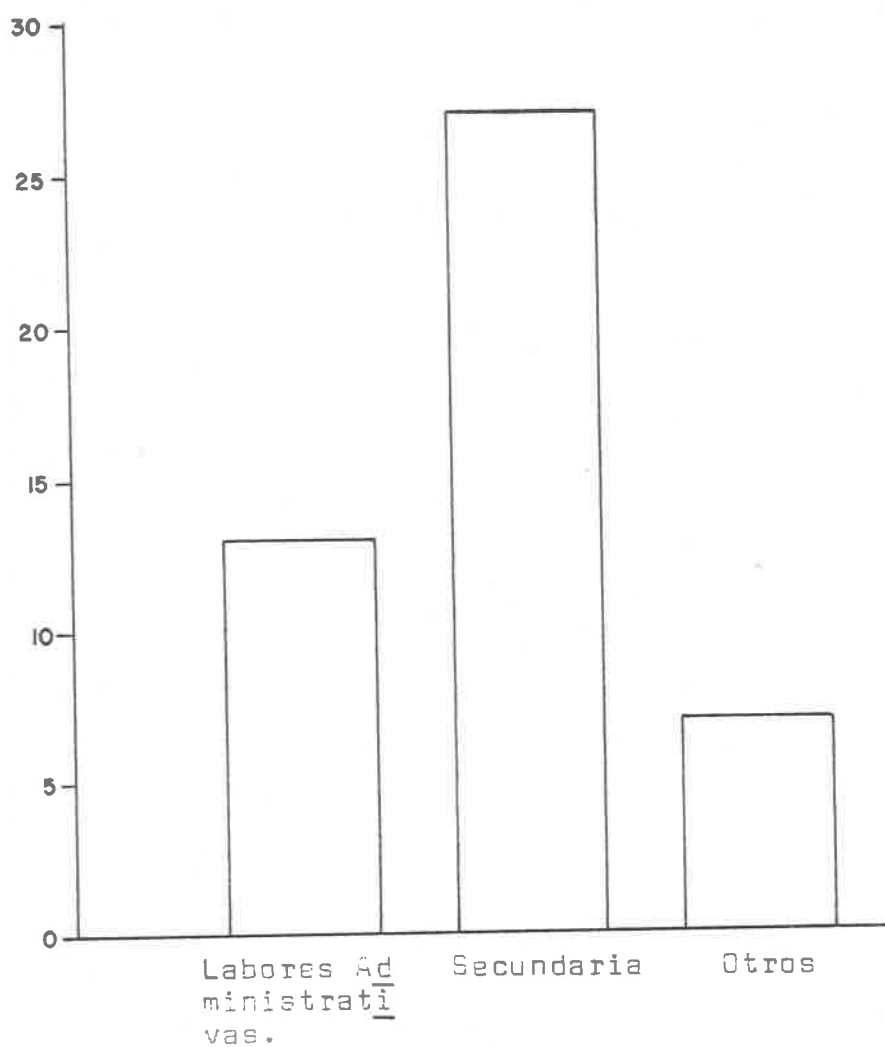
- 11 De los maestros consultados tienen una experiencia labo--  
ral hasta de 3 años.
- 4 Maestros han trabajado entre 4 y 6 años.
- 13 Maestros han laborado en la escuela entre 7 y 9 años.
- 23 Maestros han trabajado por espacio entre 10 y 12 años.
- 29 Maestros han estado al frente de un grupo entre 13 y 15 --  
años.
- 61 Maestros tienen más de 16 años de experiencia magisterial  
al frente de un grupo. Como puede apreciarse éste fue el  
mayor índice.

Actualización del maestro de grupo mediante la asistencia a Se  
minarios y Academias Pedagógicas.

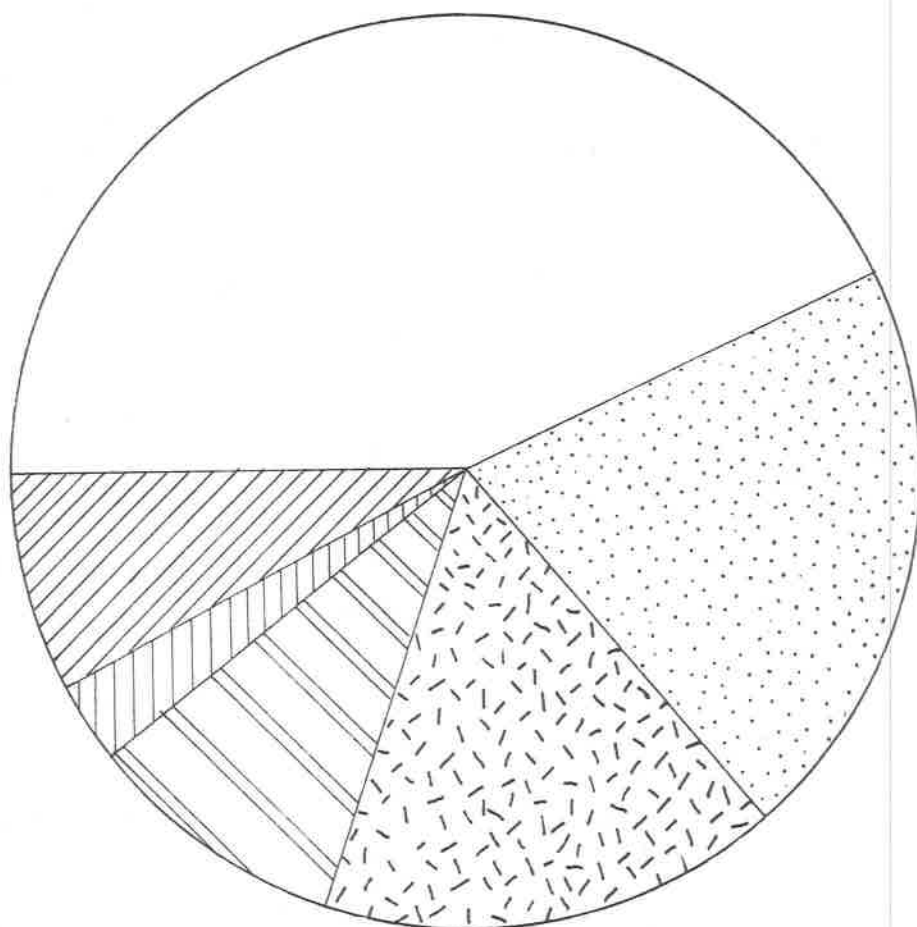
La actualización constante del maestro en servicio, es una ta-  
rea que debe mantenerse a lo largo de toda la vida profesional  
si se quiere desempeñar una labor más eficiente.

Ciertamente, los estudios de Normal, por muy buenos que hayan  
sido, se efectuaron bajo supuestos que el maestro encontraría  
ya en su trabajo cotidiano.

Al enfrentarse a su trabajo diario en la clase, se le plantean  
interrogantes concretas que resuelve de una manera práctica, -  
pero al paso del tiempo puede ser que más que responder a una  
necesidad, se repitan esquemas a los que muchas veces les fal-  
ta el toque de creatividad y frescura que cada acción del maes-  
tro debiera tener.



Gráfica 17. Maestros que laboran en otra escuela u otro nivel.



Gráfica 18. Antigüedad de los maestros de grupo al servicio de la Educación.

Una de las maneras para que el maestro se conserve en la búsqueda de soluciones que cada día amplíen más sus horizontes y le permitan dar soluciones adecuadas a las siempre cambiantes necesidades de sus alumnos, es la actualización educativa, y ésta puede ser mediante el aprovechamiento de los seminarios que hoy en día son tan frecuentes.

Se efectúan seminarios sobre aspectos pedagógicos a nivel de escuela, zona, región, estado, nacionales, internacionales y siempre existe la posibilidad de asistir a alguna o algunas de estas reuniones.

Hemos tomado en nuestra investigación, la asistencia a seminarios como parámetro que nos muestre de alguna manera, el interés por la actualización de los maestros de Chihuahua.

En este caso nuestra muestra elegida abarcó a 76 directores y 55 maestros. Este tamaño de la muestra fue necesario, como mínimo, para que cumpliera las condiciones de validez que exige el procedimiento estadístico utilizado en el tratamiento de los datos obtenidos, como se asienta más adelante.

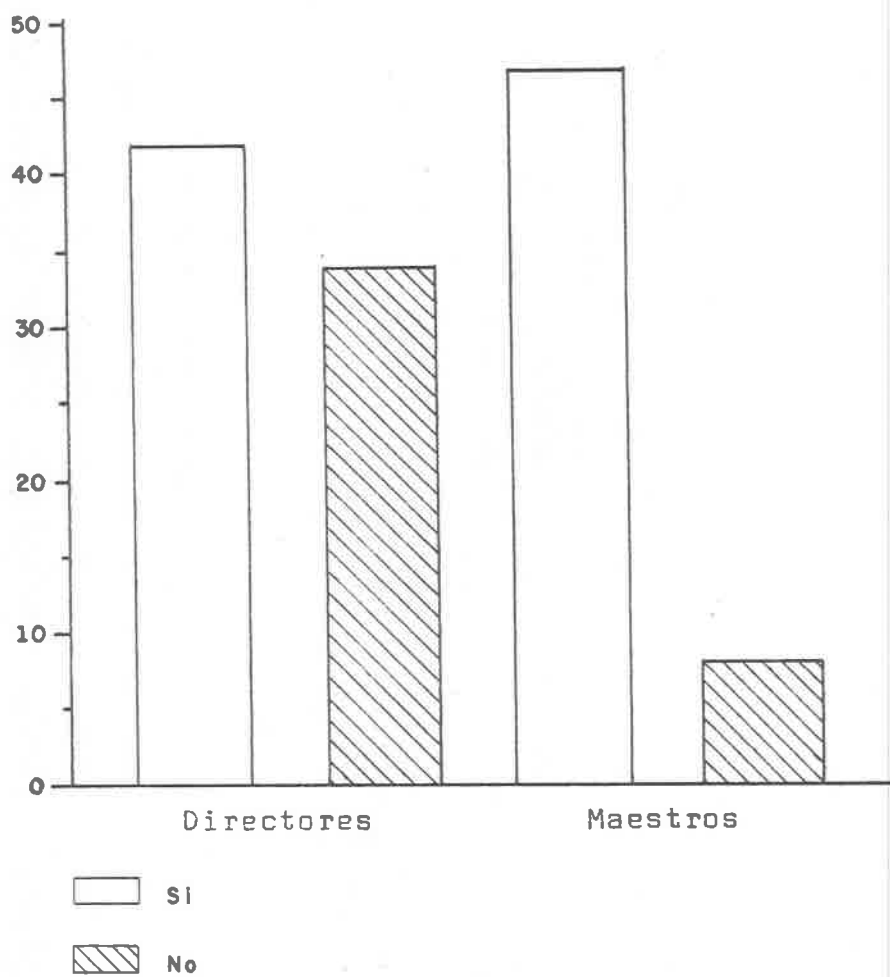
Para conocer la opinión de directores y maestros sobre su asistencia a los seminarios de actualización, tratamos los datos de la siguiente manera:

Cuadro 13. Asistencia a los seminarios de actualización según la opinión de Directores y Maestros de grupo.

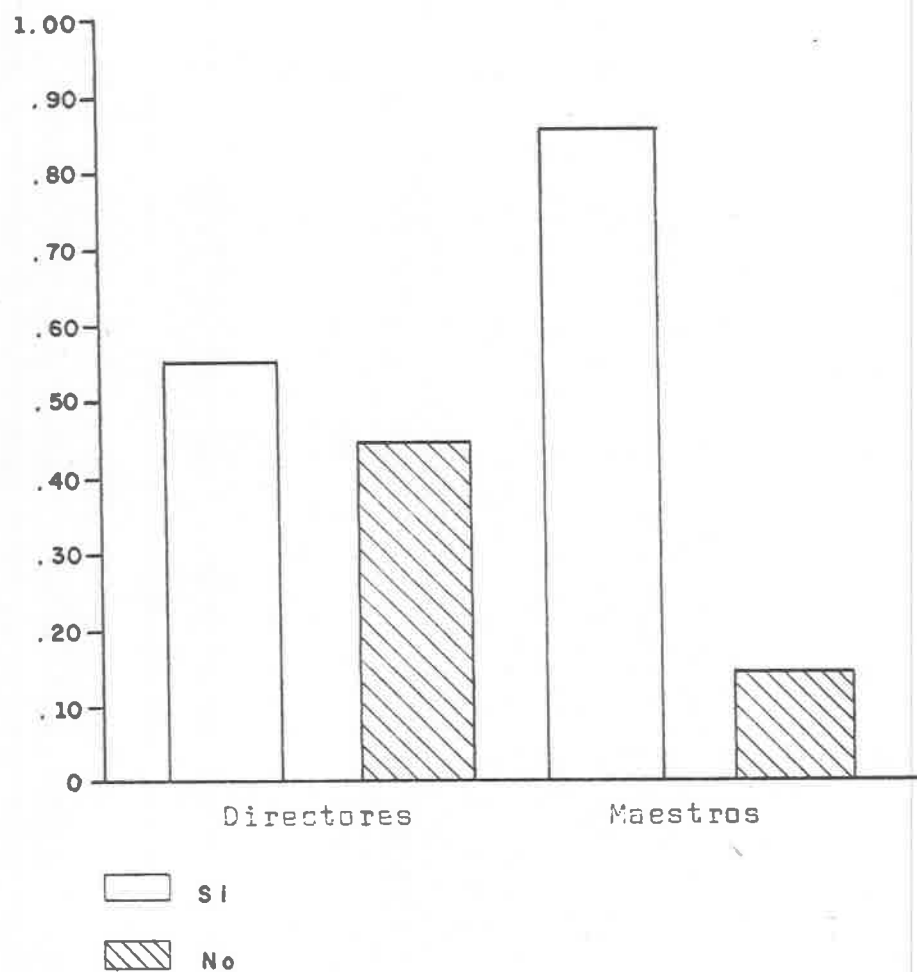
Categoría	DIRECTORES		MAESTROS	
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa
SI	42	.5526	47	.8545
NO	34	.4473	8	.1455
TOTAL	76	≈ 1.000	55	1.000

Gráficamente estos datos estadísticos se muestran en las páginas siguientes ( gráficas 19 y 20 ).





Gráfica 19. Distribución de frecuencia de la asistencia de Directores y Maestros, según su opinión.



Gráfica 20. Distribución de frecuencia relativa de la asistencia de Directores y Maestros, según su opinión.

Con base en los datos obtenidos sobre la asistencia de los maestros a seminarios y tabulados en el cuadro 13, realizamos el siguiente tratamiento estadístico:

Formulación de hipótesis:

"La opinión de los directores de las escuelas primarias de la ciudad de Chihuahua es diferente a la de los maestros de grupo respecto a la asistencia a seminarios de actualización pedagógica que les ofrecen".

O sea:  $H_1 : P_1 \neq P_2$

$H_0 : P_1 = P_2$

El cálculo de las proporciones poblacionales resultaron ser:

$$\hat{P}_1 = \frac{47}{55}$$

$$\hat{P}_1 = .854 \quad (\text{maestros})$$

Y

$$\hat{P}_2 = \frac{42}{76}$$

$$\hat{P}_2 = .552 \quad (\text{directores})$$

Sometemos a la prueba de hipótesis nuestros datos para poder saber si los resultados los podemos o no referir a toda la población investigada. Para ello obtenemos la proporción muestral mancomunada:

$$\hat{p} = \frac{n_1 \hat{p}_1 + n_2 \hat{p}_2}{n_1 + n_2}$$

Reemplazando:

$$\hat{p} = \frac{55 \times .854 + 76 \times .552}{55 + 76}$$

$$\hat{p} = \frac{46.97 + 41.95}{131}$$

$$\hat{p} = .6787$$

Verificando las condiciones de que  $n_1$  y  $n_2$  sean grandes, es decir:

$$n_1 \hat{p}_1 > 5 \quad \text{y} \quad n_1 (1 - \hat{p}_1) > 5$$

$$55 \times .854 > 5$$

$$n_1 = 46.97 > 5$$

Y

$$55 (1 - .854) > 5$$

$$n_1 = 8.03 > 5$$

Se cumple que  $n_1$  sea mayor que 5.

Ahora:

$$n_2 \hat{p}_2 > 5 \quad \text{y} \quad n_2 (1 - \hat{p}_2) > 5$$

$$76 \times .552 > 5$$

$$n_2 = 41.95 > 5$$

$$Y \quad 76 \quad ( 1 - .552 ) > 5$$

$$n_2 = 34.04 > 5$$

Se cumple que  $n_2$  sea mayor que 5.

Por lo tanto podemos proceder a la prueba de la hipótesis.

Decidimos que la confiabilidad de nuestra decisión sea del 95% por lo tanto el índice de equivocación es de  $\alpha = 0.05$  y como nuestra hipótesis es  $P_1 \neq P_2$ , resulta ser una prueba de dos colas, de donde le corresponde en la tabla de valores:

$$Z = 1.96$$

Y con base en esa cifra, determinamos nuestra zona de rechazo y de no rechazo para  $H_0$  de la siguiente forma:

Rechazamos  $H_0$  sí:

$$Z_c \{ \langle -\infty, -1.96 \rangle \quad U \quad \langle 1.96, \infty \rangle$$

Y

No se rechaza  $H_0$  sí:

$$Z_c \{ \langle -1.96, 1.96 \rangle$$

Gráficamente es igual que la figura de la siguiente página.

Procediendo en el reemplazo de datos en el estadístico de prueba tenemos:

$$Z_c = \frac{\hat{p}_1 - \hat{p}_2}{\sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n_1} + \frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n_2}}}$$

Donde:  $\hat{p}_1 = .854$

$$\hat{p}_2 = .552$$

Si:  $\hat{p} = .6787$

$$n_1 = 55$$

$$n_2 = 76$$

$$Z_c = \frac{.854 - .552}{\sqrt{\frac{.6787(1-.6787)}{55} + \frac{.6787(1-.6787)}{76}}}$$

$$Z_c = \frac{.302}{\sqrt{.0067}}$$

$$Z_c = \frac{.302}{.0818}$$

$$Z_c = 3.6919$$

Por lo tanto,  $3.6919 \notin (-\infty, -1.96) \cup (1.96, \infty)$  cae dentro de la región de rechazo de  $H_0$ , lo que implica rechazar  $H_0 = \hat{p}_1 = \hat{p}_2$ .

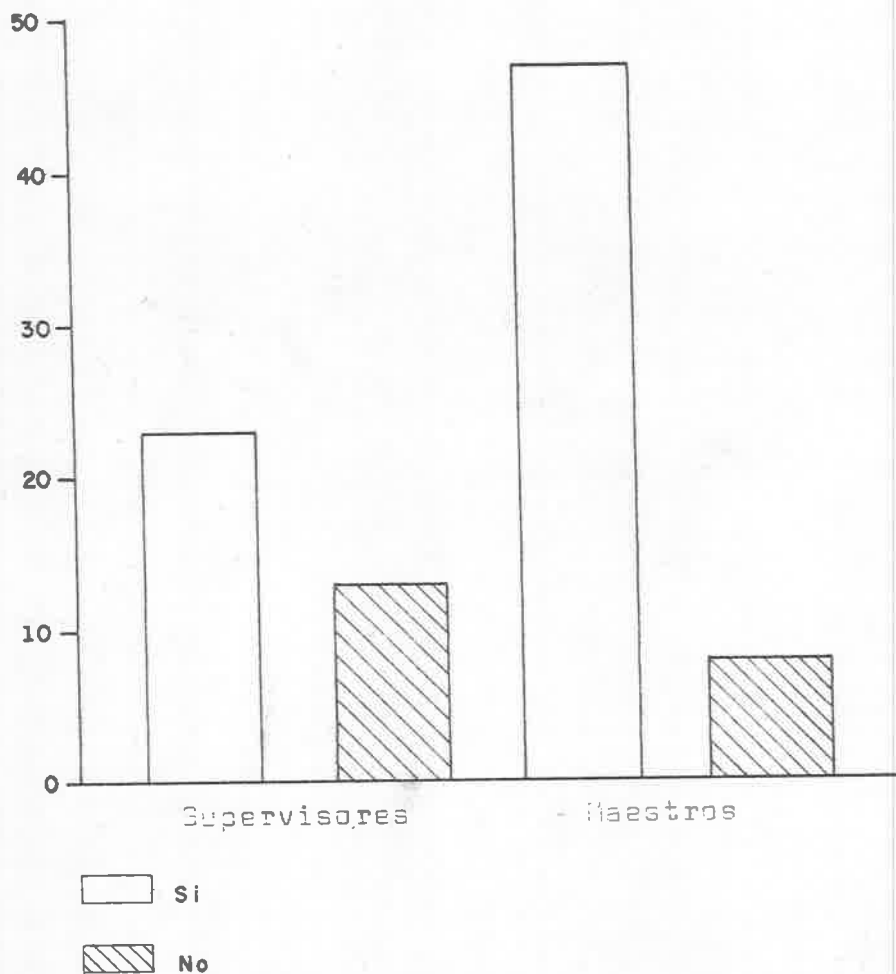
De acuerdo a lo anterior, podemos afirmar con el 95% de confiabilidad que:

Las proporciones poblacionales de directores y maestros respecto a la asistencia a Seminarios o Academias es diferente. Mientras que a los maestros les interesa asegurar que asisten a dichos eventos, y que así se mantienen actualizados, a los directores les importa afirmar que favorecen la asistencia de sus -- subordinados a tales reuniones pero, a pesar de contar con su -- apoyo, no asisten en el número y frecuencia que se espera. Con trastemos ahora la opinión de los supervisores con la de los ma estros sobre la asistencia a Seminarios o Academias de actuali- zación para docentes. Para recabar los datos sobre los supervi- sores al respecto, la encuesta fue realizada en dos etapas, en la primera abarcó la totalidad de los supervisores (18), y en - la segunda, cuatro meses después, se interrogó a los mismos ins- pectores, pues los datos para el tratamiento estadístico requere- rían al menos ese número de elementos.

Cuadro 14. Asistencia de los supervisores y maestros a Semi- narios de actualización según su opinión.

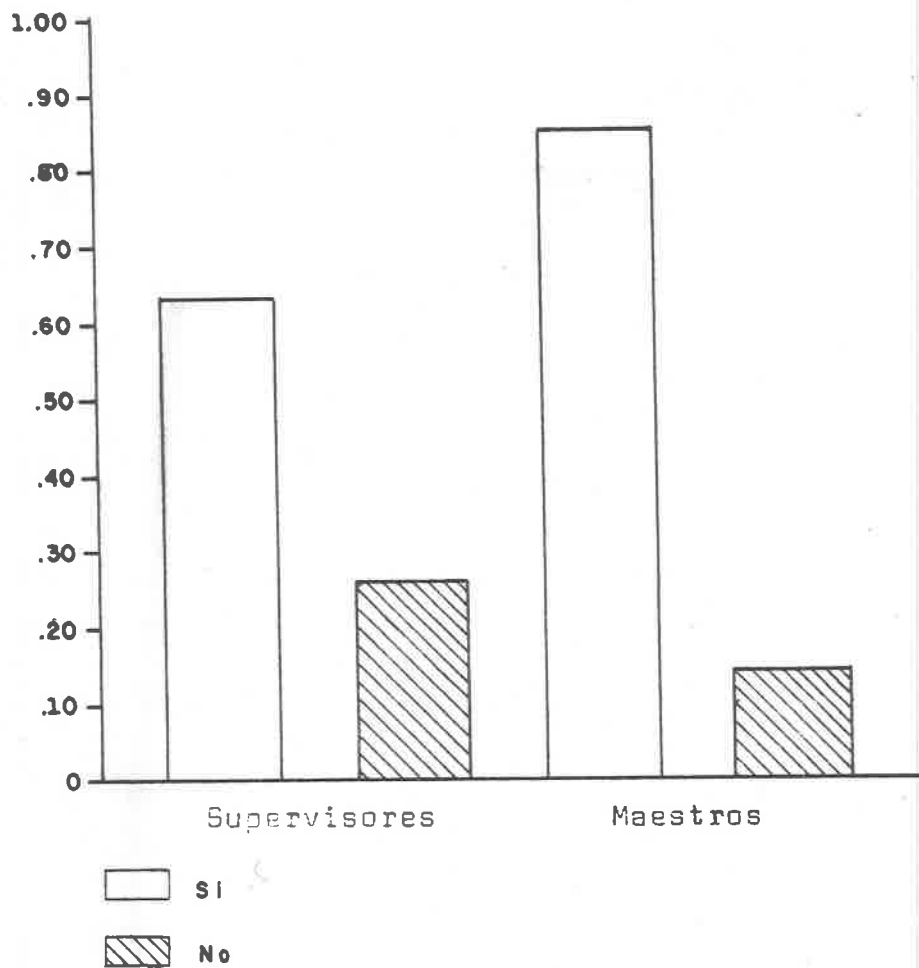
Valor de la variable	SUPERVISORES		MAESTROS	
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa
SI	23	.639	47	.854
NO	13	.261	8	.145
TOTAL	36	≅ 1.00	55	≅ 1.00

Estos datos se expresan en las páginas siguientes ( gráficas - 21 y 22 ) .



Gráfica 21. Distribución de frecuencia sobre la asistencia de Supervisores y Maestros a Seminarios de Actualización, según su opinión.





Gráfica 22. Distribución de frecuencia relativa sobre la asistencia a Seminarios de Actualización según la opinión de Supervisores y Maestros.

Tratamiento matemático de los datos del Cuadro 14.

Nuestra hipótesis la formulamos en los siguientes términos:

"La asistencia a los seminarios de actualización pedagógica se da en diferente medida, según la opinión de supervisores y maestros de la ciudad de Chihuahua".

Es decir:

$$H_{inv} : P_1 \neq P_2$$

$$H_0 : P_1 = P_2$$

$$H_1 : P_1 \neq P_2$$

Intentaremos probar o disprobar nuestra hipótesis.

Por tanto, el cálculo de las proporciones poblacionales son:

$$\hat{p}_1 = \frac{23}{36}$$

$$\hat{p}_1 = .638 \quad (\text{supervisores})$$

$$\hat{p}_2 = \frac{47}{55}$$

$$\hat{p}_2 = .854 \quad (\text{maestros})$$

Mientras que la proporción muestral mancomunada resulta ser:

$$\hat{p} = \frac{n_1 \hat{p}_1 + n_2 \hat{p}_2}{n_1 + n_2}$$

$$\hat{p} = \frac{36 \times .638 + 55 \times .854}{36 + 55}$$

$$\hat{p} = \frac{22.96 + 46.97}{91}$$

$$\hat{p} = \frac{69.93}{91}$$

$$\hat{p} = .768$$

Para poder someter al estadístico de prueba nuestra hipótesis, necesitamos probar que  $n_1$  y  $n_2$  son grandes, es decir:

$$n_1 \hat{p}_1 > 5 \quad \text{y} \quad n_1(1 - \hat{p}_1) > 5$$

$$n_2 \hat{p}_2 > 5 \quad \text{y} \quad n_2(1 - \hat{p}_2) > 5$$

Sustituyendo por los valores correspondientes:

$$36 \times .638 > 5$$

$$22.96 > 5$$

Y

$$36 (1 - .638) > 5$$

$$13.032 > 5$$

Así como:

$$55 \times .854 > 5$$

$$46.97 > 5$$

Y

$$55 (1 - .854) > 5$$

$$8.03 > 5$$

Se cumplen las condiciones.

Para probar nuestra hipótesis decidimos que la posibilidad de cometer error sea solamente del 5 %, lo que corresponde  $\alpha = 0.05$  y como  $H_{1NV}: P_1 \neq P_2$ , por ser prueba de dos colas, entonces el valor de  $Z$  es:

$$Z = 1.96$$

Por lo tanto rechazamos la hipótesis nula sí:

$$Z_c \{ < -\infty, -1.96 \} \cup \{ 1.96, \infty \}$$

Y no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) sí:

$$Z_c \{ < -1.96, 1.96 \}$$

Sustituyendo los valores en la fórmula del estadístico de prueba tenemos:

$$Z_c = \frac{\hat{p}_1 - \hat{p}_2}{\sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n_1} + \frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n_2}}}$$

Donde:  $\hat{p}_1 = .638$

$$\hat{p}_2 = .854$$

$$\hat{p} = .768$$

$$n_1 = 36$$

$$n_2 = 55$$

$$Z_c = \frac{.638 - .854}{\sqrt{\frac{.768(1 - .768)}{36} + \frac{.768(1 - .768)}{55}}}$$

$$Z_c = \frac{-.216}{\sqrt{\frac{.178}{36} + \frac{.178}{55}}}$$

$$Z_c = \frac{-.216}{\sqrt{\frac{.356}{91}}}$$

$$Z_c = \frac{-.216}{\sqrt{.0039}}$$

$$Z_c = \frac{-.216}{.062}$$

$$Z_c = -3.48$$

Por lo tanto como  $Z_c$  se rechaza la  $H_0$  y se acepta lo de la investigación.  $Z_c \{ < -\infty - 1.96 \} \cup \{ 1.96, \infty >$

Concluimos afirmando con un 95% de confiabilidad de que la opinión de los supervisores escolares de la región de Chihuahua es diferente que la de los maestros.

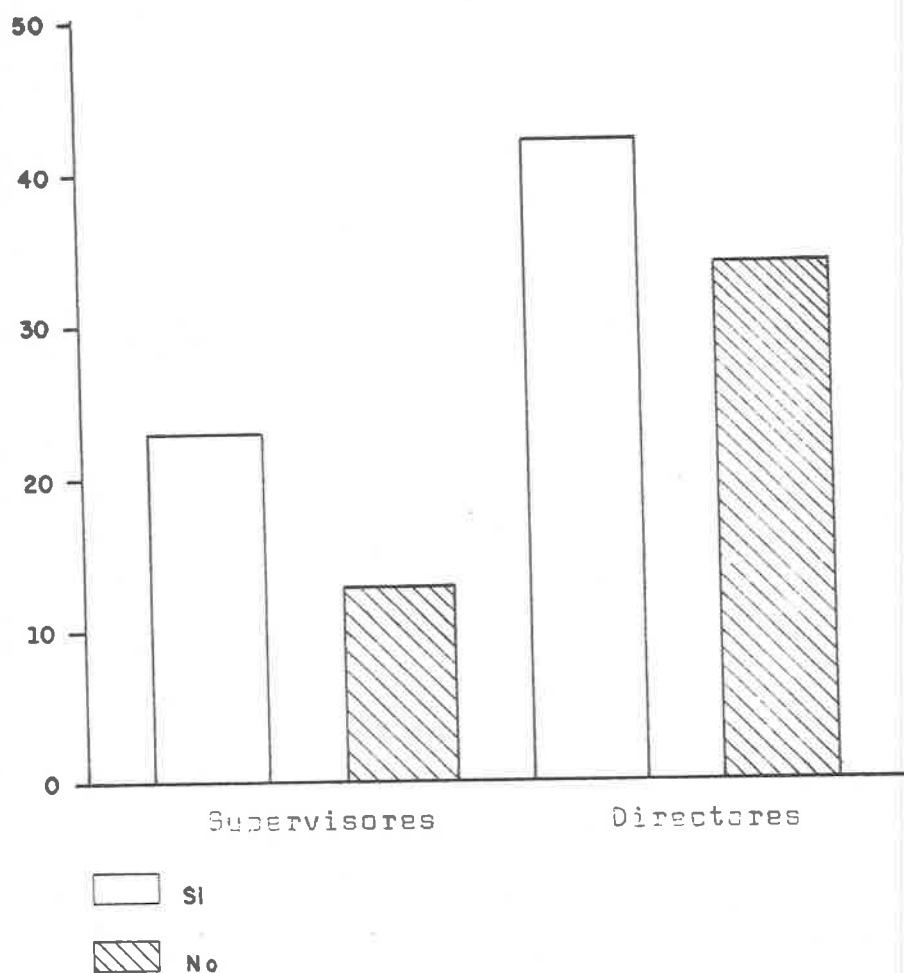
Este hecho es explicable ya que los organizadores (supervisores) les interesa afirmar que ellos si ofrecen los cursos de actualización, pero a los maestros parece no interesarles en la medida que suponen los supervisores.

Analícemos ahora la opinión de los supervisores y directores -

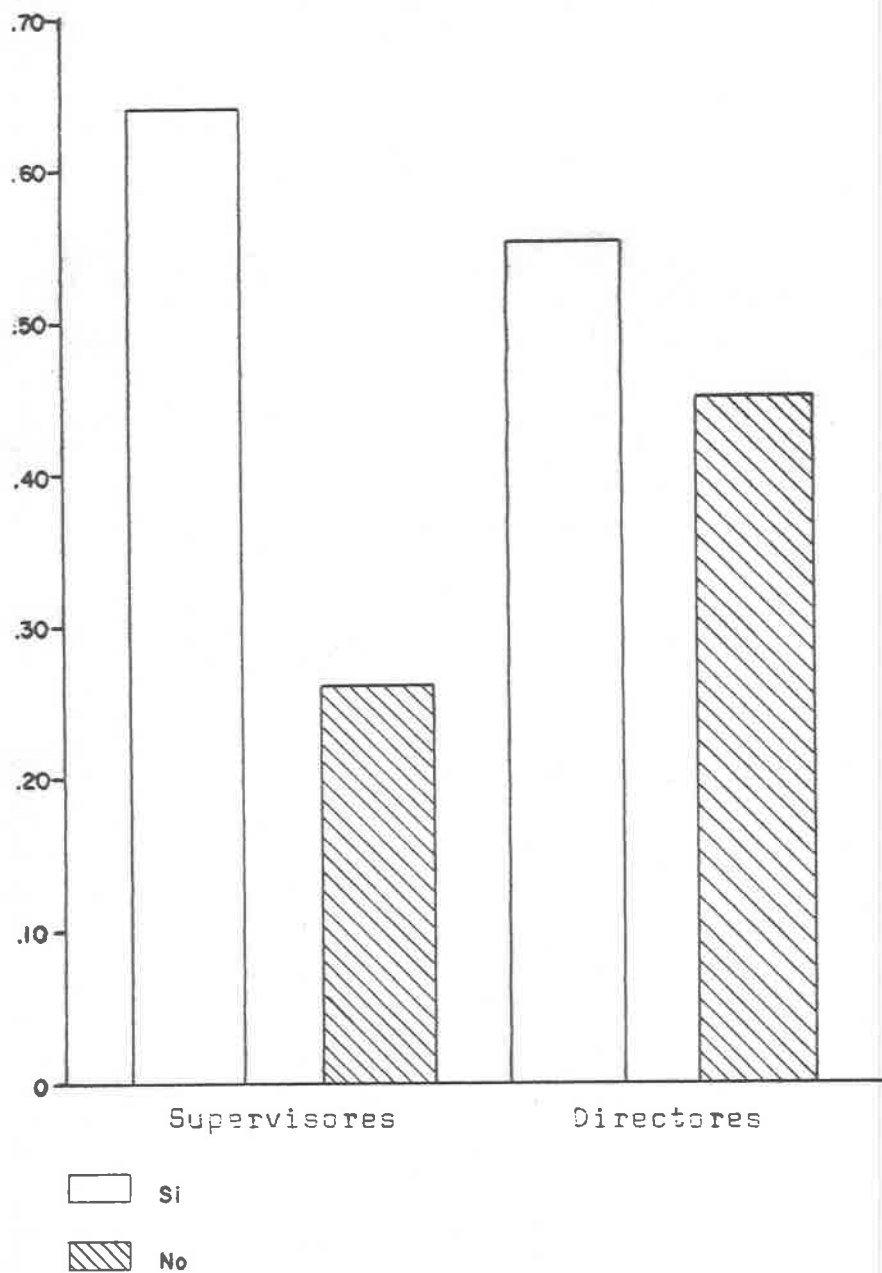
acerca de la asistencia de los maestros a seminarios de actualización profesional:

**Cuadro 15.** Opiniones de los directores y supervisores sobre la asistencia de los maestros a los seminarios de actualización.

Valor de la variable	SUPERVISORES		DIRECTORES	
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa
SI	23	.639	42	.5526
NO	13	.361	34	.4473
TOTAL	36	1.00	76	≈ 1.00



Gráfica 23. Distribución de frecuencia sobre la opinión de Directores y Supervisores acerca de la asistencia de maestros a Seminarios de Actualización.



Gráfica 24. Distribución de frecuencia relativa de la opinión de Directores y Supervisores sobre la asistencia de Maestros a Seminarios de Actualización.



Procesamiento matemático de los datos del Cuadro 15.

La hipótesis queda formulada de la siguiente manera:

La opinión de los supervisores y directores es diferente respecto a la asistencia de maestros de grupo a seminarios de actualización. O sea:

$$H_{inv} : P_1 \neq P_2$$

$$H_0 : P_1 = P_2$$

$$H_1 : P_1 \neq P_2$$

Las dos proporciones poblacionales de nuestra muestra son:

$$\hat{p}_1 = \frac{23}{36}$$

$$\hat{p}_1 = .638 \quad (\text{supervisores})$$

$$\hat{p}_2 = \frac{42}{76}$$

$$\hat{p}_2 = .552$$

Las condiciones para que podamos someter nuestra hipótesis al estadístico de prueba, consisten en que  $n_1$  y  $n_2$  sean grandes, es decir:

$$n_1 = n_1 \hat{p}_1 > 5 \quad \text{y} \quad n_1 (1 - \hat{p}_1) > 5$$

$$n_2 = n_2 \hat{p}_2 > 5 \quad \text{y} \quad n_2 (1 - \hat{p}_2) > 5$$

Sustituyendo los valores correspondientes:

$$n_1 = 36 \times .638 > 5$$

$$n_1 = 22.96 > 5$$

Y

$$n_1 = 36 ( 1 - .638 ) > 5$$

$$n = 13.03 > 5$$

También:

$$n_2 = 76 \times .552 > 5$$

$$41.95 > 5$$

Y

$$n_2 = 76 ( 1 - .552 ) > 5$$

$$n_2 = 34.04 > 5$$

Se cumplen las condiciones de que  $n_1 > 5$  y  $n_2 > 5$

Necesitamos la proporción muestral mancomunada ( $\hat{p}$ ) para poder someter nuestra hipótesis al estadístico de prueba.  $\hat{p}$ , la obtenemos de:

$$\hat{p} = \frac{n_1 \hat{p}_1 + n_2 \hat{p}_2}{n_1 + n_2}$$

$$\hat{p} = \frac{36 \times .638 + 76 \times .552}{36 + 76}$$

$$\hat{p} = \frac{22.96 + 41.95}{112}$$

$$\hat{p} = \frac{64.91}{112}$$

$$\hat{p} = .579$$

Decidimos que el margen de error sea de un 5%, lo que representamos por  $\alpha = 0.05$ , al que le corresponde, en la tabla de valores calculados  $Z = 1.96$

Por lo tanto, podemos ahora, someter nuestra hipótesis de investigación al estadístico de prueba para saber si es o no rechazada.

Rechazaremos la hipótesis nula ( $H_0$ ) sí:

$$Z_c \{ < -\infty, -1.96 \} \cup \{ 1.96, \infty \}$$

Y no rechazamos  $H_0$ , sí:

$$Z_c \{ < -1.96, 1.96 \}$$

Sustituyendo nuestros valores en la fórmula general, tenemos:

$$z_c = \frac{\hat{p}_1 - \hat{p}_2}{\sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n_1} + \frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n_2}}}$$

Donde:

$$\hat{p}_1 = .638$$

$$\hat{p}_2 = .552$$

$$\hat{p} = .579$$

$$n_1 = 36$$

$$n_2 = 76$$

$$z_c = \frac{.638 - .552}{\sqrt{\frac{.579(1-.579)}{36} + \frac{.579(1-.579)}{76}}}$$

$$z_c = \frac{.086}{\sqrt{\frac{.243}{36} + \frac{.243}{76}}}$$

$$z_c = \frac{.086}{\sqrt{\frac{.486}{112}}}$$

$$z_c = \frac{.086}{\sqrt{.00433}}$$

$$z_c = \frac{.086}{.0658}$$

$$Z_c = 1.306$$

Como  $Z_c$  está en  $\{ < -\infty, -1.96 \} \cup \{ 1.96, \infty \}$  no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir:

$$H_0 : P_1 = P_2$$

Y no se rechaza.

$$H_1 : P_1 \neq P_2$$

Por lo tanto, podemos afirmar con confiabilidad de 95% que la opinión de supervisores y directores no es diferente acerca de la asistencia de maestros de grupo a los seminarios de actualización pedagógica que se organizan en su región.

Este hecho viene a corroborar las afirmaciones nuestras de que tanto a los supervisores como a directores les interesa afirmar que a sus maestros se les ofrecen cursos para la superación académica.

De las discrepancias entre maestros de grupo, directores y supervisores, podemos inferir que, los cursos que se les ofrecen a los maestros no son del todo atractivos, puesto que no asisten en la proporción que las autoridades educativas creen que lo hacen.

### 3. Contrastación de los estudios entre supervisores, directores y maestros de grupo.

Si hacemos una contrastación entre los diferentes estudios que han realizado los Supervisores, Directores y Maestros de Grupo notamos que:

- En los maestros de grupo, se percibe la tendencia a emigrar hacia la Educación Media. Así en nuestra muestra, el 26.9%

tienen estudios de Normal Superior.

El maestro de educación primaria, más que especializarse en el nivel educativo dentro del cual desempeña sus labores, tiende a realizar estudios para incorporarse en la educación media, - manifestándose este interés, en el mayor número de maestros de esta ciudad que aseguran tener o estar realizando alguna especialidad de Normal Superior. En contraste, el número de maestros que están especializándose en educación primaria es menor solamente el 17.7%.

Creemos que esta situación tenderá a mejorar con el tiempo, al ubicarse un mayor número de maestros dentro de estudios apropiados al nivel donde prestan sus servicios.

Para beneficio de la Educación y de la niñez, se creó la Universidad Pedagógica Nacional que funciona en todo el país, para suplir esta notable carencia de maestros especialistas en educación básica. En la ciudad de Chihuahua, Chih., funciona un centro de la Universidad Pedagógica Nacional desde el año de 1979, ya que anteriormente ese mismo centro (1975) dependía de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

Fenómeno semejante sucede con los Supervisores Escolares y parte de los Directores de escuelas primarias que hicieron estudios anteriores a la apertura de la Universidad Pedagógica Nacional en esta ciudad.

Creemos que éste fue el motivo principal que originó que muchos maestros optaran por hacer estudios de especialización en las Normales Superiores, únicos centros de especialización pedagógica con que se contaba en Chihuahua hasta hace poco.

- Los Supervisoras de Educación Primaria, en su mayoría, son especialistas en alguna área de la educación secundaria, así

encontramos que el 80% de ellos tienen el grado de Normal Su  
perior, en tanto que sólo el 20% tienen estudios de Licencia  
tura en Educación Preescolar o Primaria.

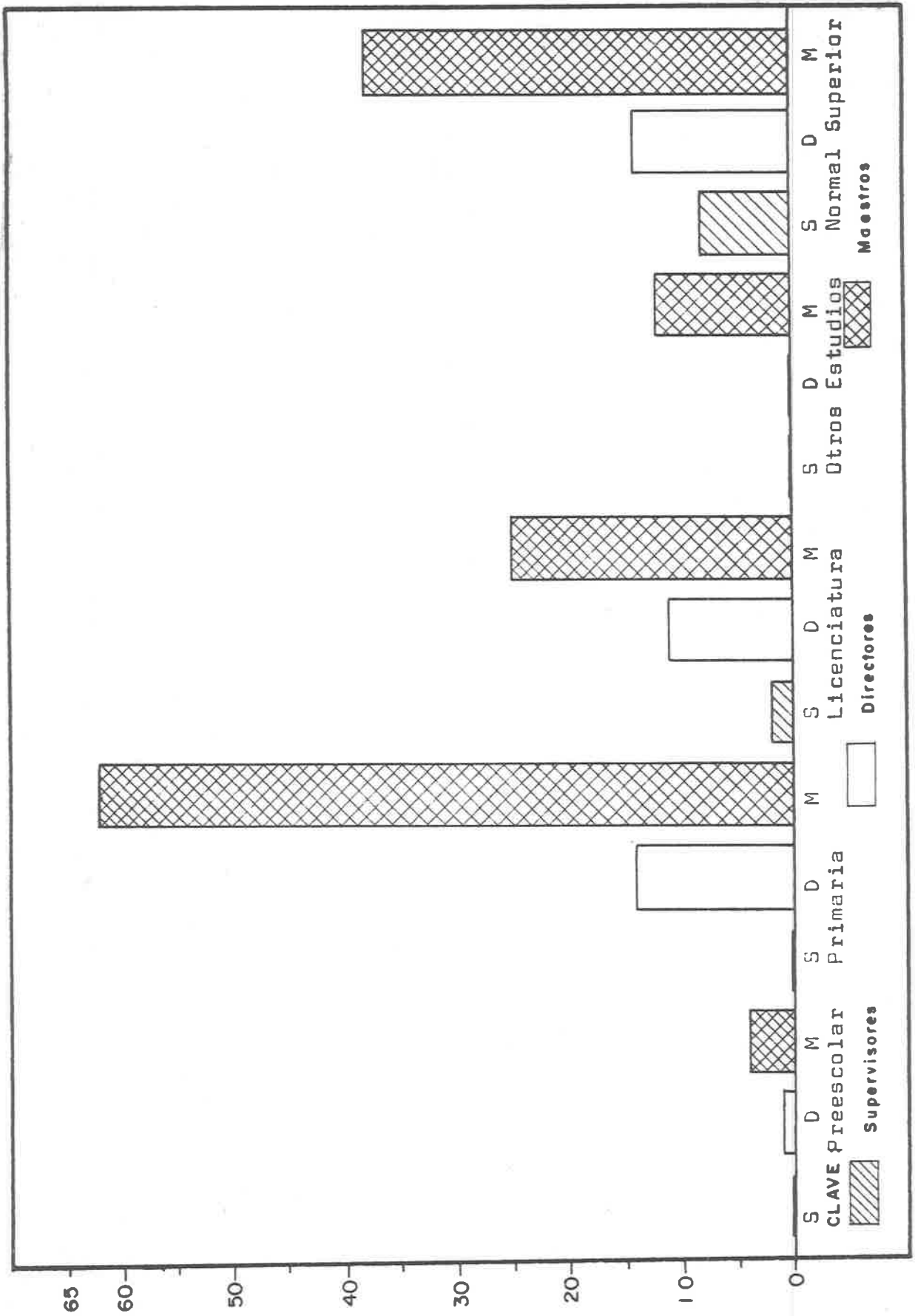
- En el caso de los Directores, la situación guarda un poco --  
más de equilibrio con respecto al grado académico que ostentan, ya que el 35% se han especializado en áreas de Educa---  
ción Media y el 27.5% tienen realizados estudios de especia-  
lización en enseñanza básica.

Todos los datos anteriores, los podemos observar en el siguien  
te cuadro comparativo:

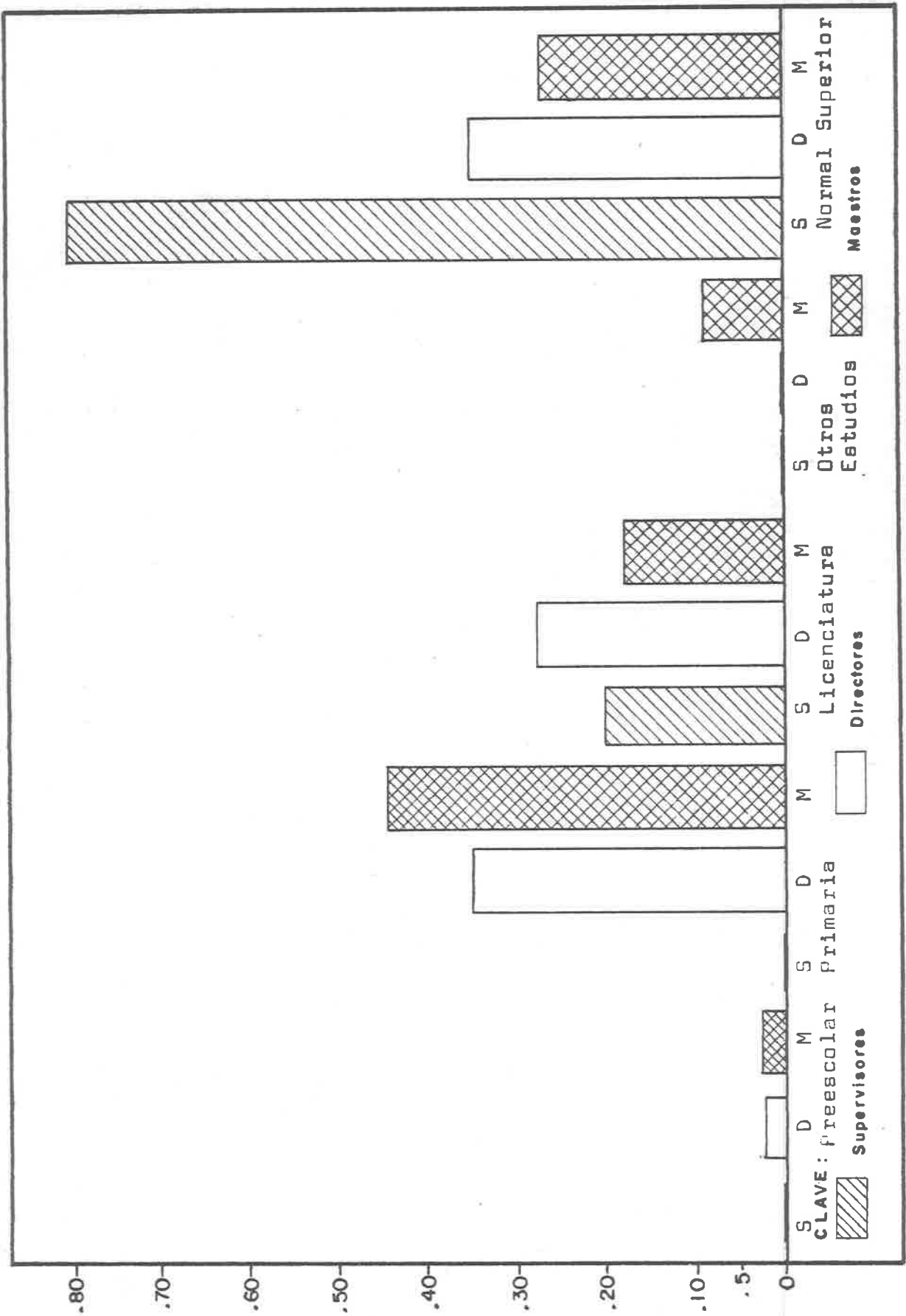
**Cuadro 16. Grado Máximo de Estudios de Supervisores, Directores y Maestros.**

Máximo grado de estudios	SUPERVISORES		DIRECTORES		MAESTROS	
	Frec.	Frec. Relat.	Frec.	Frec. Relat.	Frec.	Frec. Relat.
Normal en Educ. Preescolar	0	0	1	2.5	4	2.8
Normal en Educ. Primaria	0	0	14	35.0	62	43.9
Licenciatura en Educ. Primaria	2	20.0	11	27.5	25	17.7
Otros estudios	0	0	0	0	12	8.5
Normal Superior	8	80.0	14	35.0	38	26.9
Total	10	100.0	40	100.0	141	100.0





Gráfica 25. Distribución de frecuencia: Estudios realizados por Supervisores, Directores y Maestros.



Gráfica 26. Distribución de frecuencia relativa de estudios realizados por Supervisores, Directores y Maestros.

#### IV. CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de este trabajo, nos hemos venido dando cuenta que la Administración Educativa en el área del municipio de Chihuahua, adolece de fallas debido a la deficiente preparación técnica del personal que la realiza, originando que su función se concrete más que todo, al llenado de formas, revisión de documentos, entrega de datos estadísticos a mandos superiores y en general a cumplir con los lineamientos que les fueron señalados, sin posibilidad de adecuar, crear e implementar estrategias administrativas que favorezcan una mejor y más eficaz realización de su tarea.

La preparación académica es deficiente, pues para trabajo tan importante y trascendente que es la administración de una escuela o zona, además del conocimiento y práctica de la acción docente, se requiere conocimiento de las implicaciones pedagógicas que conlleva la acción administrativa.

Para ocupar un puesto de supervisor de zona o director de escuela, no es por la vía de la capacidad administrativa, sino por el camino de la puntuación escalafonaria ganada en la práctica docente. Es decir, el maestro a través del tiempo, debido a su esfuerzo, estudios y práctica magisterial se va especializando en su trabajo y a la vez acumula puntos que le permiten en un momento dado concursar y obtener la dirección de una escuela, lo que quiere decir que no tiene los conocimientos para desempeñar el nuevo cargo y de paso, se tira por la borda su valiosa preparación y especialización en el campo docente.

Así, el nuevo director, se encuentra desarmado ante su nuevo trabajo, que aunque es educativo, la función es distinta; el objetivo central del docente gira en torno al proceso enseñanza-aprendizaje, mientras que la dirección busca la eficiente administración de los recursos para que pueda favorecerse la acción

educativa del alumno.

La tendencia a aspirar al puesto de dirección o supervisión escolar, creemos que está en función de 3 aspectos fundamentales:

1o.- El status del maestro:

Socialmente es considerado más importante para el maestro desempeñar el trabajo de Dirección o Supervisión, quizá porque implica cierto mando y esto acarrea poder.

2o.- El aspecto económico:

La percepción salarial del trabajador de la Educación es diferente para el maestro de grupo que para el director o supervisor, razón por la cual se aspira también a dichos puestos.

3o.- El trabajo:

El trabajo como tal es más arduo si se es maestro de grupo que si se atiende un puesto administrativo, lo cual ofrece ventajas para laborar algunas horas en Secundaria o en otro turno en Educación Primaria.

Por ejemplo, "un maestro de grupo que trabaje en el Sistema Estatal, con 3 quinquenios de antigüedad, alcanza a percibir un sueldo total de \$19 894.00 al mes" (1); mientras que un director con la misma antigüedad devenga \$23 117.00, es decir, hay una diferencia de \$3 223.00.

El plan de estudios de la Normal, se enfoca hacia la práctica docente y sólo de manera complementaria toca aspectos de la Administración Escolar.

(1) S.N.T.E. Orientación, Organó Oficial de Información de la Sección XLII, 1982.

Los cursos de capacitación para el trabajo administrativo que reciben los maestros, son sumamente limitados, con duración de 10 a 20 horas en los mejores casos y se enfocan más hacia la aplicación de medidas que operativicen tal o cual programa, pasando por encima la fundamentación teórica y discusión tanto de los proyectos a aplicarse como de alternativas posibles que ofrezcan más efectividad de acuerdo a la realidad concreta en que se labora.

Sugerimos que sería importante el que se estableciera la carrera magisterial especializada en la administración de las escuelas primarias puesto que el número de ellas que existen en el país y específicamente en Chihuahua amerita el que se de la capacitación profunda y especializada para que pueda subsanarse el hecho de que, como ahora se trabaje con buena voluntad, pero de manera empírica, lo que propicia falta de creatividad y adaptación a las circunstancias administrativas específicas de cada escuela en función de la eficiencia en el manejo de los recursos.

Al igual que en el caso de la administración de las escuelas, también sucede con el trabajo que implica la supervisión de una zona escolar. Los maestros que ocupan dichos cargos, han ascendido por la vía escalafonaria, en el mejor de los casos, si no es que por favoritismo o compadrazgo político, pero en cualquiera de los casos, los supervisores no han tenido preparación específica para desempeñar su cargo, puesto que sus antecedentes académicos son los de educación Normal Básica, Normal Superior o Licenciatura en Educación Primaria, que en ningún caso proporciona herramientas teóricas para la supervisión escolar.

Si a esto le añadimos el que casi la totalidad de los maestros-supervisores de las zonas de Chihuahua son egresados de la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio, nos damos cuenta que adquirieron su Normal Básica -

asistiendo a los cursos en sábados y en verano, de similar forma que aquellos con Normal Superior o Licenciatura, hecho que nos muestra que el conocimiento de las bases, principios, fundamentación y operación de los puestos educativos administrativos, si la tienen los maestros, más se debe al empeño personal que a la preparación curricular que, a nuestra manera de ver, influye en el desempeño del trabajo.

El maestro de grupo, cuya función principal es la docente y sólo de manera complementaria realiza funciones administrativas - está en otro caso diferente que los supervisores y directores, por lo que bastan los principios de administración que aprende en sus estudios de Normal, en la única materia que la aborda de manera directa llamada "Seminario de Administración y Legislación Educativa" correspondiente al Plan de Estudios de Normal vigente.

Los seminarios de actualización que esporádicamente se les proporcionan son suficientes para que desempeñen su trabajo administrativo escolar de manera eficiente.

La descentralización de la Educación constituye esencialmente un problema administrativo y la coordinación educativa por Estados, debe implicar programas de análisis de la problemática educativa estatal para que pueda ofrecerse una real respuesta a los requerimientos administrativos de cada escuela en particular, cada zona escolar y cada región en general.

## BIBLIOGRAFIA

- BALLESTEROS, Usano Antonio. Organización de la Escuela Primaria, Editorial Patria, Sexta Edición;
- FILHO, Laurenço. Organización y Administración Escolar, Editorial Kapelusz, 1965.
- GALLO, Martínez Víctor y Gutiérrez Garduño Donaciano. Organización y Administración Escolares, Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, S.E.P., 1963.
- GAMEZ, Jiménez Luis Dr. La Administración Escolar, Editorial Galpe, Primera Edición; 1979.
- GOODE, J. William y Halt Paul K. Métodos de Investigación Social, Editorial Trillas, 1980.
- JIMENEZ, Coria Laureano. Organización Escolar, Fernández Editores S.A., Decimoquinta Edición; 1976.
- LEMUS, Luis Arturo. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas, Biblioteca de Cultura Pedagógica, Editorial Kapelusz, 1975.
- MC. GUIGAN, Psicología Experimental, Biblioteca Técnica de Psicología, Editorial Trillas, 1980.
- PADUA, Jorge. Técnicas de Investigación aplicadas a las Ciencias Sociales, Fondo de Cultura Económica, Primera Edición; -- 1979.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Administración y Legislación Educativa, Segundo Curso para la Licenciatura Preescolar o Primaria, 1976.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual de Operación del Sistema de Educación Primaria en los Estados, 1979.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, 1980.

S.N.T.E. Orientación, Organo Oficial de Información de la Sección XLII, 1982.

VARIOS autores. Lecturas y Lecciones sobre Metodología de las Ciencias Sociales, Centro de Investigaciones y Servicios Educativos, 1978.

VARIOS autores, C.E.P.E.S. PRI. Chihuahua Monografías Municipales, 1972.

WILES, Kimball. Técnicas de Supervisión para mejores Escuelas, Editorial Trillas, 1971.