

1172



Unidad
SEAD
011

**UNIVERSIDAD
PEDAGOGICA
NACIONAL**

**SECRETARIA DE
EDUCACION PUBLICA**



El Proceso Administrativo, Centrado en la
Delegación y Autoridad

SERGIO (MONTES JIMENEZ

Investigación Documental para
Optar por el Título de:
Licenciado en Educación Primaria

Aguascalientes, Ags. 1983

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Aguascalientes, Aqs., a 11 de Agosto de 1983.

C. Profr. (a) Sergio Montes Jiménez.
 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 Investigación Documental
 titulado El proceso administrativo centrado en la Delegación y Autoridad.
 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



Noemí E. Serna Chávez.
 Profra. Noemí E. Serna Chávez.

AL LLEGAR AL TERMINO DE ESTE TRABAJO,
GRACIAS TE DOY SEÑOR; PORQUE TODOS -
MIS SERES QUERIDOS ME ALENTARON A TER
MINARLO.

Y CON PROFUNDA ADMIRACION Y RESPETO,
A ELLA...QUIEN SIEMPRE VIVIRA EN MI-
RECUERDO.

TABLA DE CONTENIDO

página

INTRODUCCION

I- EL PROCESO ADMINISTRATIVO CENTRADO EN LA DELEGA- CION Y AUTORIDAD.....	1
A. El Consejo Técnico Consultivo y sus funciones.....	3
B. Dirección de la Escuela y sus funciones.....	14
C. Personal Docente y sus funciones.....	23
II- LA ORGANIZACION DE LA ESCUELA PRIMARIA.....	33
A. Diagrama de Organización.....	38
B. Gráfica de Flujo de comunicación.....	46
III.- LIMITES DE AUTORIDAD.....	50
A. Límite de autoridad en materia de planeación.....	52
B. Límite de autoridad en materia de Recursos Humanos.....	55
C. Límite de autoridad en materia de supervisión.....	58
IV.- PLANEACION Y DISEÑO DE ORGANIZACION COMO SISTEMA.....	60
A. Generalidades.....	60
B. Elementos necesarios para formar un sistema.....	61
C. Partes que integran el sistema.....	64
V.- LA PERSONALIDAD EN EL NIVEL DE MANDO.....	66
A. Generalidades.....	66
B. Temperamento y personalidad.....	66
C. Teorías formales del desarrollo.....	72
VI.- LA INFLUENCIA SOCIAL EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO....	74
A. Generalidades.....	74
B. Disciplinas auxiliares de la sociología.....	74
C. La función del Consejero en la Escuela Primaria....	76
D. La Reforma Educativa.....	78

VII.- CONDICIONES MATERIALES DEL PLANTEL.....	81
A. Generalidades.....	81
B. Criterios para valorar las condiciones de trabajo.....	83
C. Factores internos y externos de la Escuela.....	85
VIII.- CONCLUSIONES GENERALES.....	89
BIBLIOGRAFIA.....	91
GLOSARIO.....	93
INDICE DE AUTORES.....	97
INDICE TEMATICO.....	98
GRAFICA	13
ORGANIGRAMAS.....	7
.....	24
.....	31
.....	33
.....	40
.....	42
.....	44
.....	46
TABLAS.....	9
.....	19
.....	30
.....	60
.....	85

INTRODUCCION

El presente trabajo que pongo a su consideración, es el producto de un esfuerzo de investigación documental que habla de la importancia de la administración; así como de la forma en que se debe delegar la autoridad.

La administración en los últimos años ha tomado mayor importancia debido a los tiempos de crisis en que vivimos, por tanto debemos estar concientes de que los recursos de que dispongamos los debemos aprovechar de la manera más óptima que encontremos; propongo formas y sistemas sencillos de organización que en un momento dado pudieran servir de sugerencia para su adopción en algunos centros de trabajo.

Para desarrollar esta obra se recurrió a la investigación de fuentes informativas que versaban sobre administración; así como a aspectos técnico - docentes, psico - sociales y pedagógicos. Se presenta al lector la hipótesis del problema que habla de que si delegamos autoridad se impide obtener un control óptimo de las actividades para alcanzar los objetivos y se concluye afirmando que la delegación de autoridad es necesaria pero aplicada de manera adecuada.

Se hace un análisis del proceso administrativo en sus dos fases aplicando de manera práctica en el desarrollo de nuestro trabajo administrativo y docente para observar que con su aplicación logramos optimizar recursos y controlar actividades.

Por otra parte se habla sobre las reacciones que presenta el individuo al recibir autoridad; haciendole un análisis desde los puntos de vista psicológico y social, porque las personas tienen un comportamiento complejo.

Finalmente se concluye mencionando sobre la importancia que presenta para los alumnos y maestros las condiciones materiales del plantel, así como su influencia para que se cumpla mejor con los objetivos de nuestro trabajo.

Espero que este modesto trabajo pueda tener aplicación y de tal forma justificar el contenido del mismo.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO CENTRADO EN LA DELEGACION Y AUTORIDAD

Es indudable que el director de una escuela es el principal responsable de todas las actividades de un centro de trabajo, ya que debe ser un excelente administrador de todos los recursos para manejar situaciones determinadas en forma positiva y óptima.

Los factores que forman el medio ambiente de trabajo tales como: personal docente, padres de familia, personal de intendencia, alumnado y comunidad permiten "dar vida" a la tarea educativa; (1) en esta investigación me propongo de mostrar la importancia de la administración encaminada a la educación, no pretendiendo establecer cartabones ni tratados sobre lo indicado, sino simplemente aportando "formas y sistemas" de organización administrativa que pudieran ser útiles para la escuela y de tal forma justificar el contenido del mismo.

Por otra parte propongo aplicar en el desarrollo del proceso administrativo un análisis de los campos psicológico y sociológico basandome en lo siguiente:

a) Sociológico.- El proceso administrativo es un proceso social en donde intervienen niveles de mando y de subordinado, estos forman parte de una empresa; y por tal de una comunidad social con su actuación, influye en el proceso de su actividad específica, determinando sus condiciones, imponiendo límites, señalan de objetivos e indicando métodos acordes con las necesidades del medio.

b) Psicológico.- Porque el elemento humano actúa de acuerdo a las circunstancias que lo rodean, sus tendencias y aptitudes síquicas contribuyen la esencia de su individualidad.

"Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, - cada etapa, tienen que estar ineludiblemente unidos con los demás y que, además se dan de suyo simultáneamente". (2)

"Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto es prácticamente imposible, y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración: Así al hacer planes simultáneamente: se está controlando, dirigiendo, organizando, etc."(3)

La ideología manejada por el autor, sustenta la tesis de que todas las actividades que se realizan en la vida social están unidos, relacionados, ya que una

(1) Click Phyllis. Administración de Escuelas para niños pequeños. Edit. Diana 1980 P. 11 a 13

(2) Reyes Ponce Agustín. Proceso Administrativo 1. Edit. Linusa. 1976 P. 57

(3) Vid R.P. Agustín op. cit. 57

será consecuencia de otras, si pensamos en el trabajo que realizamos en la escuela estaremos de acuerdo en lo anterior, ya que el proceso administrativo está presente desde el momento en que formulamos planes de trabajo en las diferentes comisiones asignadas; aunque estamos concientes que nosotros los profesores no estamos familiarizados con cada una de sus etapas, debido a que en nuestra formación académica solo recibimos nociones de ello, pero el resultado de nuestro trabajo no es otro que el de la aplicación del proceso administrativo.

Etapas específicas de la Administración

" Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
a) Mecánica	1.- Previsión	objetivos investigaciones cursos alternativos políticas
	2.- Planeación	procedimientos programas, pronósticos presupuestos
	3.- Organización	funciones jerarquías obligaciones
b) Dinámica	4.- Integración	selección introducción desarrollo integración de las cosas
	5.- Dirección	autoridad comunicación supervisión
	6.- Control	su establecimiento su operación su interpretación"(1)

(1) Reyes Ponce Agustín Proceso Administrativo I Edit. Limusa 1976 P. 64

Podemos observar en este texto que el proceso administrativo se forma de las fases mecánica y dinámica en donde nos damos cuenta en forma panorámica de la ubicación de cada persona que forme parte de una empresa en este caso de una escuela.

A nivel delegacional la S.E.P. al iniciar un período escolar prevee la posibilidad de alcanzar los objetivos trazados, investiga mediante estudios técnicos y selecciona dentro de una serie de alternativas aquellas que pudieran realizar los objetivos; en la planeación implanta políticas que mejoren el servicio educativo, forma sus programas distribuyendo tiempo y actividades, ve a futuro (pronóstico) el resultado del contenido programático, presupuesta el egreso requerido, procurando sea óptimo mediante formas contables financieras actuales.

En la organización asigna funciones estratégicamente a todas las autoridades, -- lleva un control de su departamento de Recursos Humanos para organizar puestos de acuerdo a jerarquías, las obligaciones son delimitadas de acuerdo a la carta de organización.

Todo lo anterior se formula sin realizarlo (fase mecánica) que servirá de planteamiento para llevar a cabo la fase dinámica, ya que primero integra sus equipos de trabajo mediante una selección de personal que tenga las características para el puesto idóneo, hace la introducción y desarrollo de los planes teniendo como resultado total el trabajo de cada departamento administrativo.

Todo lo puesto en práctica requiere de una dirección adecuada para ello se tiene la autoridad departamental que se comunica entre sí a la dirección general y de esa forma tener una supervisión al día; finalmente interviene el control para establecer los resultados esperados y poder interpretar el porqué de esos logros.

Podemos advertir entonces, que el proceso administrativo está presente en la Delegación de la S.E.P. y de manera similar en la Inspección Escolar; desde luego que también en nuestros centros de trabajo, pero este aspecto como es el objetivo de esta investigación se tratará por separado analizando cada una de sus funciones; pero lo que sí podemos apreciar es que en dicho proceso administrativo para su realización es necesario la delegación y autoridad.

a) El Consejo Técnico Consultivo y sus Funciones.

"El Consejo Técnico Consultivo de Escuelas; es un órgano de reunión del personal directivo y docente, cuya finalidad es la de definir los aspectos de organización e integración del servicio mediante la asignación de diversas comisiones de trabajo al personal docente." (1)

Funciones del Consejo Técnico Consultivo

- 1.- "Constituir y establecer el órgano de consulta de la Dirección de la Escuela de Educación Primaria, a efecto de dar congruencia al desarrollo del trabajo escolar.
- 2.- Definir y establecer anualmente las comisiones permanentes de trabajo que sean necesarios, a efecto de que auxilien a la Dirección de la Escuela en la organización, el desarrollo y el control del trabajo escolar.
- 3.- Analizar el plan anual de trabajo de la escuela y en su caso proponer al director de la misma las adecuaciones que procedan.
- 4.- Estudiar los programas y las iniciativas de trabajo que presenten las comisiones que se establezcan y, en su caso recomendar su implantación a la Dirección de la Escuela.
- 5.- Recomendar a la Dirección de la Escuela el uso de métodos y técnicas para el desarrollo del proceso de enseñanza, aprendizaje, así como los criterios y las estrategias para la asignación del personal docente al grupo, y la distribución del tiempo de trabajo.
- 6.- Adecuar los métodos y procedimientos de enseñanza de acuerdo con el desarrollo físico, psicológico y social del educando.
- 7.- Orientar al personal docente en la aplicación de las técnicas y los métodos para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como en la organización y distribución del tiempo de trabajo, dentro y fuera del aula.
- 8.- Proponer los métodos y medios para mejorar la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, y el funcionamiento de sus apoyos colaterales.
- 9.- Proponer formas de organización del trabajo escolar que garanticen su desarrollo un ambiente de colaboración, orden y respeto.
- 10.- Evaluar continuamente el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, para detectar los problemas y sugerir las soluciones correspondientes.
- 11.- Remitir al Consejo Técnico Consultivo de Escuela y a la vez de zona las iniciativas para mejorar el trabajo escolar, así como aquellos problemas que por su naturaleza sobrepasen su ámbito de competencia.
- 12.- Informar anualmente a la comunidad escolar el resultado de sus actividades".

(2)

(1) Secretaría de Educación Pública Manual de Organización de la Escuela Primaria. 1981 P. 69-70.

(2) Vid S.E.P. op. cit. P. 69-70.

Como podemos observar en el Manual de Organización de la Escuela Primaria se citan las principales funciones que se pueden desempeñar, vamos ahora a enfocarnos esas funciones hacia el proceso administrativo.

Previsión

Aspectos Generales

a) Recursos Humanos.- Los recursos humanos con los que se debe contar son los siguientes:

A nivel interno.

un director

diez maestros (personal docente) o un mínimo de cuatro profesores.

un intendente

Un velador.

A nivel externo.

inspector escolar

Dirección Federal de Educación

Delegación de la S.E.P.

Actividades del Consejo.

a) Vigilar que se cumpla con las funciones asignadas

b) Solicitar asesoría a nivel externo

Problemas Principales.

a) Creación de situaciones negativas, debido a diferencias en criterios

b) Divisionismo entre el personal

c) Apatía en las comisiones asignadas

Financiamiento

a) El financiamiento de la escuela se logra mediante los ingresos de nómina para el pago al personal y compra de enseres, por medio de la S.E.P.

Políticas.

a) Que nuestro personal sea titulado (normal primaria)

b) Que realice estudios en la U.P.N.

Políticas Generales.

a) Pertenecer en forma bien delimitada a un sector de la población estudiantil

b) Que exista un respeto mutuo entre profesores, no importando rango o puesto.

Planeación

Objetivos:

1.- Objetivos Generales

a) Desarrollar las actividades administrativas, pedagógicas, materiales, sociales y profesionales al 100 % de la planeación anual.

2.- Objetivo Específico

- a) Lograr resultados positivos en la delegación de funciones de autoridad en cada una de las comisiones asignadas.

3.- Programa de actividades.

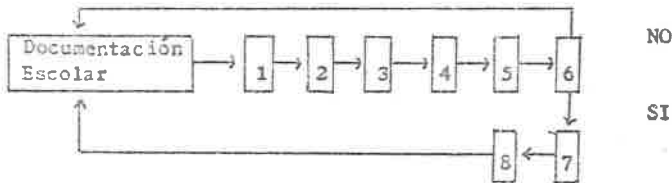
Políticas

- a) Es política del Consejo Técnico, pedir a los maestros que sus planes de trabajo los realicen de acuerdo a la realidad de las necesidades de la Escuela.
- b) En la manera de las posibilidades de los maestros, no interrumpir las labores educativas, al realizar las actividades del Consejo.

4.- Procedimiento.

- a) Estudio de Curriculum Vitae de cada maestro
- b) Reunión de personal al inicio del año escolar
- c) Asignación de Comisiones
- d) Elaboración de planes de trabajo
- e) Recepción de documentos por la Dirección de la Escuela.
- f) Sí es aprobado, se integra al archivo
- g) Al término de cada semestre, se pide un informe de lo realizado.
- h) Integración del resultado del plan general de trabajo

Esquema del Procedimiento



5.- Presupuestos y Pronósticos

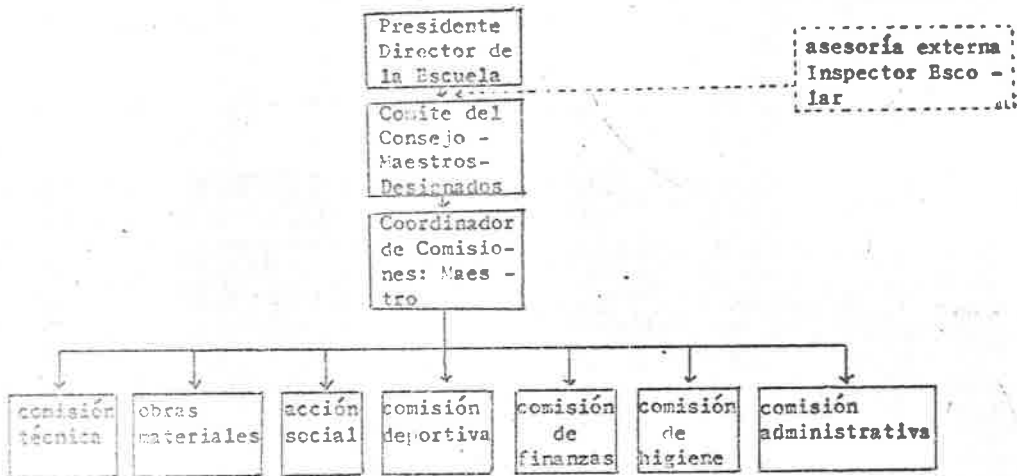
- a) Tiempo.- 10 meses de labor docente y administrativa
- b) Costos.- Las diferentes comisiones del Consejo Técnico controlan en una forma especial sus costos, nómina mensual \$ 123 000.00 (ciento veintitres mil pesos M.N.) costo de cada alumno atendido a la semana -- \$ 300.00.
- c) Compras.- Herramienta para mantenimiento de muebles y edificio, papelería y material deportivo.
- d) Producción.- El proceso Enseñanza-Aprendizaje, tiene como resultado que al término del año escolar, 600 alumnos sean promovidos al siguiente grado.

6.- Técnicas utilizadas

- a) Se aplican en el aspecto pedagógico los métodos de actualización, en lo administrativo; sistemas estadísticos y gráficos.

Organigrama No. 1

Organigrama del Consejo Técnico Consultivo



Organización (análisis de los puestos)

Presidente.- El director de la escuela se encarga de certificar documentos, acudir a reuniones de zona, rendir información ante la parte oficial sobre la puntualidad y asistencia de los maestros, rendir documentación final ante la Inspección Escolar.

Comité del Consejo Técnico.- Los maestros que la integran cuidan que se ejecuten todas las órdenes del director y supervisan los trabajos haciendo reportes en forma periódica de los trabajos ejecutados por sus subordinados.

Coordinación de Comisiones.- Controla en forma simultánea las actividades realizadas por las diferentes comisiones asesorales, ayudándolos, orientándolos.

Comisión Técnica.- Se encarga de organizar los grupos paralelos mediante aplicación de exámenes de exploración; hacer las indicaciones sobre evaluación, promover concursos, llevar un control sobre los documentos del maestro de grupo y vigilar que se cumplan con los programas de trabajo.

Comisión de Obras Materiales.- Organización de actividades encaminadas al mejoramiento y conservación del edificio, tales como: buen estado de los muebles, pizarrones, etc. Acudir ante distintas dependencias para conseguir beneficios que permitan cumplir con el mantenimiento escolar.

Comisión de acción Social.- Organizar la sociedad de alumnos, formar clubs deportivos con elementos de la comunidad, efectuar las ceremonias cívicas que marca el calendario escolar, así como festivales y desfiles cívicos.

Comisión Deportiva.- Fomentar el deporte en sus diferentes ramas, en la escuela; - organizar las selecciones de la escuela para competir cuando se reciban las convocatorias de competencia atlética y deportiva, organizar torneos intramuros.

Comisión de Finanzas.- Llevar la contabilidad de ingresos y egresos que se manejen hacer corte de caja.

Comisión de Higiene y Puntualidad.- Organizar campañas de limpieza personal y de la escuela, motivar al alumnado para que sean puntuales y no falten a clase.

Comisión Administrativa.- Tener al día la estadística, el registro de inscripción-atender la correspondencia, organizar el archivo.

Nota.- La asesoría externa solo funciona como Staff.

Perfil de Puestos

- 1.- Director.- Estado Civil _____ casado
sexo _____ masculino ó femenino
edad _____ 40 años
escolaridad _____ Licenciado en Educación Primaria
presentación _____ excelente
carácter _____ estricto y agradable
experiencia _____ 15 años.
- 2.- Maestro del Comité del Consejo Técnico
Estado Civil _____ casados
sexo _____ masculino ó femenino
edad _____ 30 años
escolaridad _____ maestro titulado normal
presentación _____ excelente
carácter _____ agradable
conocimientos _____ sobre organización escolar
experiencia _____ 10 años
- 3.- Maestros encargados de las distintas comisiones del Consejo Técnico Consultivo
Estado Civil _____ soltero ó casado
sexo _____ masculino ó femenino

edad _____ 20 a 45 años
 escolaridad _____ Normal Primaria
 conocimientos _____ los básicos en cada una de las comisiones que se desempeñen.

4.- Coordinación de Comisiones

Estado Civil _____ casado
 sexo _____ masculino
 edad _____ 35 años
 escolaridad _____ Licenciado en Educación Primaria
 conocimiento _____ sobre Administración Escolar
 experiencia _____ 10 años
 presentación _____ excelente
 carácter _____ agradable

Tabla No.1
 Valuación de Puestos.

Puestos	Habilidad	Esfuerzo físico mental		Responsabilidad	Condiciones de trabajo	Prome- dio.
Director	1	1	4	4	1	2.2
Comité del Consejo	1	2	4	3	1	2.2
Coordinador	1	2	4	2	1	2
Comisiones de Trabajo:						
a) Comisión Técnica	2	2	3	1	2	2
b) Obras Materiales	3	4	1	1	3	2.4
c) Acción Social	2	2	2	1	3	2
d) Deportes	4	4	2	1	4	3
e) Finanzas	2	1	4	1	2	2
f) Higiene	3	2	2	1	2	2
g) Puntualidad y Asistencia	2	2	2	1	3	2
h) Administrativa	1	3	3	1	1	1.8

Integración.

Este es el primer elemento de la fase dinámica del Proceso Administrativo que nos indica, cómo los elementos humanos y técnicos llevan a la práctica lo a notado en la planeación y organización.

Dentro de las actividades del Consejo Técnico Consultivo nos encontramos con situaciones como:

- Cambio de adscripción
- jubilación
- muerte
- ascenso
- permisos temporales.

Que traen por consecuencia origen de problemas administrativos y docentes que interrumpen la buena marcha de las Instituciones, es por medio de la Integración que logramos en un momento dado, superar todas estas situaciones, bajo la siguiente forma:

I.- Selección.- El Consejo Técnico Consultivo, hace una selección de su personal buscando la persona ideal para que cubra un puesto con determinadas características.

Como la finalidad del presente trabajo no es el de estructurar diseños para cubrir puestos, sino el de el Proceso Administrativo y la Delegación de Autoridad, sólo menciono un ejemplo.

En la Comisión de Deportes, se debe integrar a un maestro joven, dinámico que posea los conocimientos deportivos en todas sus ramas, que tenga iniciativa, y no delegar ésta autoridad en un maestro cuyo estado de salud y edad no se lo permitán.

II.- Introducción.- A causa del movimiento por cambio de personal, un director debe estar conciente que al planear las actividades del Consejo, se debe tomar en cuenta que los maestros pueden ser adscritos a otro centro de trabajo; entonces, mediante la introducción se debe prever ésta situación y al recibir al nuevo personal, debe enterarlo en la bienvenida, los lineamientos a que está sujeto el trabajo de la escuela, así mismo, darle a conocer las funciones e integrantes del Consejo y en forma particular las que a él le correspondan.

Dirección

Para tener una dirección eficaz, es necesario que exista una comunicación

bién desarrollada en todos los niveles de mando, no debemos olvidar entonces, sus elementos, que son: fuente, receptor de la comunicación, canal - contenido, respuesta y ambiente de la comunicación. Siendo necesario que ésta sea en todas sus sentidos, es decir: Vertical ascendente, cuando los encargados de cada comisión rinden informes, reportes o sugerencias. Horizontal, -- cuando se realizan juntos, o existe información entre Comités o Consejo.

Finalmente dentro de la dirección debe estar presente la supervisión para ver si todo se hizo como se ordenó, para esto, los responsables del Consejo y coordinación, efectuarán una vigilancia simultánea a la ejecución de actividades, aplicando el mando conferido por el director de la escuela, esto nos permitirá una mayor eficiencia administrativa y mayor unión entre el personal, ya que al efectuar la supervisión nos encontramos con inquietudes y sugerencias de parte de los subordinados que nos servirá para optimizar el trabajo administrativo.

Control

Este elemento, cierra la fase dinámica y en consecuencia al proceso administrativo. El control puede darse en todos y cada una de las funciones administrativas. Entendemos por control, la acción que compara los resultados obtenidos con los esperados en la planeación, y la forma en que concentramos los resultados para ver si se realizan los planes de trabajo, aunque no necesariamente nos debemos esperar a que terminen el año escolar para hacer las correcciones, sino que sobre la marcha se puede recurrir a la retroalimentación de lo informado para poder hacer las correcciones en forma automática.

Al delegar autoridad en los maestros requerimos del control para darnos cuenta de los resultados de las comisiones; el sistema de control que se aplique debe ser flexible, existen diversas formas de control encaminados a distintas áreas, en este trabajo, vamos a analizar el control administrativo.

Existen varias formas de control administrativo, todos son sistemas modernos que citaré a continuación. (1)

(1) Reyes Ponce Agustín Administración de Empresas II parte. Edit. Limusa 1976 p. 366.

- Administración por Objetivos.- "Los jefes superiores discuten en común con los jefes que dependen inmediato de ellos, la cuantificación de los objetivos y estándares que deben establecerse". (2)

 - Gráficas de Gantt.- "Consisten en representar cada actividad por una barra horizontal, la que con su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, etc. El momento de su iniciación y terminación y simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella". (3)

 - Técnicas de Trayectoria Crítica.- "Son métodos diversos, seguidos separadamente, tienen elementos comunes que permiten agruparlos bajo una denominación común; se ha puesto el término METRA (Método de evaluación de trayectorias en redes de actividades).
- a) La Técnica PERT.- (técnica de evaluación y revisión de programas) "Consiste en un instrumento en el que, con base en una red de actividades y - eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada".
- b) La Técnica CPM.- (método de ruta crítica). "Difiere del PERT, por que - trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución".(4)

"Es la técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de ca da actividad de una red, con el fin de fijar el tiempo más conveniente de acor tamiento en la duración de un proyecto para lograr el mínimo costo posible"(5)

- c) La Técnica RAMPS.- (programación de proyectos múltiples y organización de recursos).

"Tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmen te para obtener una máxima eficiencia". (6)

Al analizar las formas de control administrativo, concluimos que al em plearlos logramos terminar con éxito el Proceso Administrativo. A continuación se propone un ejemplo empleando la gráfica de Gantt.

(2) Vid. R.P. Agustín, op. cit.

(3) Vid. R.P. Agustín, op. cit. p. 369

(4) Vid. R.P. Agustín, op. cit. p. 370

(5) Vid. R.P. Agustín, op. cit. p. 370

(6) Vid. R.P. Agustín, op. cit. p. 372.

B.- Dirección de la Escuela y sus Funciones

La Dirección de la escuela de educación primaria es una de las unidades básicas de la estructura orgánica de la escuela primaria, que desarrolla funciones de planeación, dirección y control para la prestación del servicio educativo. (1)

Funciones de Planeación, Dirección y Control de la Dirección de la Escuela de Educación Primaria.

- 1.- "Planear y programar las actividades relacionadas con el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y sus apoyos colaterales, así como las actividades relativas al manejo de los recursos para el funcionamiento de la escuela.
- 2.- Difundir entre el personal docente y en su caso el administrativo, las normas y los lineamientos bajo los cuales deberá realizarse el trabajo escolar
- 3.- Organizar dirigir y controlar el desarrollo del proceso de enseñanza, aprendizaje, de acuerdo con las normas de los lineamientos, el plan y los programas de estudio aprobados por la Secretaría.
- 4.- Integrar cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo de Escuela, conforme al programa anual de trabajo del plantel a efecto de facilitar la organización y la dirección de la labor educativa.
- 5.- Orientar y apoyar al personal docente en la aplicación correcta de las normas y los lineamientos, para efectuar el proceso de enseñanza-aprendizaje, la vinculación de la teoría con la práctica, la evaluación y la acreditación escolares.
- 6.- Detectar los problemas que surjan en la aplicación del Plan y los Programas de estudio así como los relativos al uso del material de apoyo didáctico y presentar al supervisor de zona las alternativas de solución.
- 7.- Promover el uso de medidas apropiadas para que la comunidad escolar y los padres de familia aporten su colaboración permanente en el funcionamiento de la escuela, conforme a las normas y a los lineamientos respectivos.
- 8.- Implantar y coordinar el desarrollo de los programas socioculturales que le envíe la Dirección General de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, para incrementar el nivel cultural de la comunidad y las relaciones de ésta con la escuela.

(1) S.E.P. Manual de Organización de la Escuela Primaria. 1981 P.23 a 35.

- 9.- Auxiliar al personal técnico de la Dirección General de Educación General de Educación Primaria en la implantación y la evaluación de los proyectos académicos de apoyo colateral al Plan y a los Programas de estudio y, en su caso, solicitarle la asistencia técnica que se requiere para la operación.
- 10.- Desarrollar las funciones y actividades que se indican, respectivamente; en el Manual de Operación del Sistema de Educación Primaria en los Estados y en los Manuales de Procedimiento e instructivos sobre planeación, recursos humanos, materiales y financieros, control escolar, servicios asistenciales y extensión educativa, en la parte relativa al plantel.
- 11.- Formular el cuadro anual de necesidades de la escuela y presentarlo al supervisor de zona, para que se incluya en el programa anual de operación del sistema en el Estado.
- 12.- Expedir los créditos escalafonarios al personal a su cargo conforme a su grado de participación en la tarea escolar.
- 13.- Llevar el inventario de los bienes de la escuela, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Materiales y servicios, y a las disposiciones de la Delegación General.
- 14.- Administrar los ingresos propios de la escuela conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Financieros, y a las disposiciones de la Dirección General.
- 15.- Organizar y dirigir las actividades de inscripción, reinscripción y registro y acreditación escolar, así como las relativas a la formación de grupos y a la asignación de personal docente a cada uno de ellos.
- 16.- Tramitar ante el Departamento de Registro y Certificación Escolar, por conducto del supervisor de zona, las solicitudes que se presenten en la escuela para la expedición de constancias, duplicado de Certificados y rectificación de nombre en documentos escolares.
- 17.- Presentar a la Dirección General de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, los informes sobre los resultados del funcionamiento de la escuela y de sus servicios colaterales, así como los datos para la certificación del 6o. grado.
- 18.- Apoyar a la Dirección Federal de Educación Primaria y al supervisor de zona en los asuntos oficiales que competan a la escuela, y en aquellos que expresamente le soliciten." (1)

(1) S.E.P. Manual de Organización de la Escuela Primaria. 1981 P. 23 a 35.

Aplicación del Proceso Administrativo a las Funciones de la
Dirección de la Escuela.

Previsión.

1.- Recursos Humanos.- Contar con una planta de maestros y personal de intenden-
dencia, de acuerdo a las necesidades del medio y del edificio, bien pue-
den ser:

- Nivel Interno

16 maestros de grupo

2 conserjes

1 velador

1 maestro de educación física

1 maestro de actividades artísticas

- Nivel Externo

Inspección Escolar

Dirección Federal de Educación

Delegación de la S.E.P.

2.- Actividades.

a) Llegar por lo menos media hora antes de entrada

b) Vigilar la puntualidad del personal

c) Supervisión del trabajo docente

d) Atender los asuntos de los padres de familia

e) Atender la correspondencia

f) Informar ante la Inspección de Educación sobre la marcha del trabajo.

3.- Problemas Principales.

a) Con alumnos de mal comportamiento

b) Con el personal a causa de la negligencia para desarrollar su trabajo

c) Conflictos con los padres de familia

4.- Financiamiento.

a) Supervisión de movimientos monetarios de la escuela

5.- Políticas.

a) Que los maestros desarrollen su trabajo dentro de los lineamientos de -
la S.E.P.

b) Apoyar a los maestros cuando hagan algún evento de su comisión

6.- Políticas Externas.

a) No interrumpir los proyectos del otro turno.

Planeación.

1.- Objetivos

- Objetivos Generales

a) Auxiliado por el Consejo Técnico y la Sociedad de los padres de familia, de desarrollar en forma óptima, todas las actividades de la escuela.

- Objetivo Específico

a) Lograr un rendimiento eficaz de cada uno de los miembros del personal, así como del comité de los padres de familia

2.- Programa de Actividades.

- Políticas

a) Respeto entre compañeros

b) Entrega de documentos en orden, con limpieza y oportunamente

- Procedimiento

a) Asistir a la reunión inicial con el Inspector Escolar

b) Organizar las actividades de inscripción

c) Reunión con el personal para asignar grupos

d) Reunión para integrar la sociedad de padres de familia

e) Mediante chequeo físico conocer el estado actual de los bienes de la escuela

f) Hacer sugerencias a los maestros durante el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje

g) Auxiliado del Consejo Técnico, resolver cualquier problema que se pudiera -- presentar

h) Checar que estén en orden los documentos del archivo de la escuela

i) Rendir documentación final.

- Presupuestos y Pronósticos

a) Información.- Básicamente se emplea el archivo de la escuela aunque también del Cuadro Anual de Necesidades

b) Tiempo.- Corresponden los 10 meses de labores

c) Costo.- Se controla mediante las funciones del Consejo Técnico.

Para efectos de este capítulo, en las funciones del director de la escuela, se propone un sistema de control financiero que consta de lo siguiente:

Pertenencias de la Escuela

Activo Circulante	Cantidad en dinero
1.- Ingreso por Aportación de Padres de Familia	\$ 280
2.- Cuantificación de recursos para el Proceso enseñanza-aprendizaje	120
3.- Logros de resultados con los recursos	220

4.- Trabajo que se encuentra en proceso \$ 180

Activo Fijo

1.- Maquinaria y Equipo escolar 930

Pasivo Circulante

1.- Proveedores (obligaciones financieras de la escuela) 420

Capital

1.- Existencia de ejercicios anteriores 500

Movimientos Registrados Durante el Año

1.- venta de la Cooperativa Escolar 1 800

2.- Compras para Mantenimiento 580

3.- Rebajas logradas sin IVA 130

4.- Gastos Administrativos 140

5.- Gastos de Venta de la Cooperativa Escolar 110

6.- Mano de Obra Eventual 210

7.- Gastos de Promoción del Servicio Educativo 80

Contenido del Sistema Financiero

1.- Hoja de Trabajo

2.- Movimientos Contables del Costo de Producción y Venta

3.- Obtener Estados Financieros:

a) Estado de Costo de Producción y Venta

b) Estado de Resultados

c) Balance General

De lo cual se obtiene como resultado una utilidad de 740.

NOTA.- Todas las cantidades pueden manejarse por unidades, hasta millones

Movimientos Contables del Costo de Producción y Venta

Materia Prima utilizada	
120	100 (s)
4) 450	
570	100
s) 470	470 (6)

Inventario Inicial de Mat. Prim.	
s) 120	120 (1)

Compras	
2) 580	130 (3)
580	130
s) 450	450 (4)

Gastos sobre compra

Rebaja sobre compra	
3) 130	130 (s)

Compras de Mat. Prim.	
s) 580	580 (2)

Devolución sobre Compra

Inventario final de Mat. Prim.	
s) 100	

Costo Primo	
6) 470	
210	
680	680 (8)

Mano de Obra	
s) 210	210 (7)

Costo de Producción	
8) 680	150 (11)
9) 80	
10) 130	
940	150
s) 790	790 (12)

Gastos de Fabricación	
s) 80	80 (9)

Inventario Inicial de Producción en Proceso	
s) 180	180 (10)

Inventario Final de Producción en Proceso	
11) 150	

Inventario Inicial de Artículos Terminados	
s) 220	220 (13)

Inventario Final de Artículos Terminados	
14) 200	

Costo de Producción y venta	
12) 790	200 (14)
13) 220	
1010	200
s) 810	

Estados Financieros

A.- Estado de Costo de Producción y Venta

Materia Prima Utilizada	
Inventario Inicial de Materia Prima	\$ 120
+ Compras de Materia Prima	<u>450</u>
	570
- Inventario Final de Materia Prima	<u>100</u>
Costo Primo	470
+ Mano de Obra	<u>210</u>
Costo de Producción	680
+ Gastos de Fabricación	<u>80</u>
	760
+ Inventario Inicial de Producción en Proceso	<u>180</u>
	940
- Inventario Final de Producción en Proceso	<u>150</u>
	790
Costo de Producción y Venta	<u>220</u>
+ Inventario Inicial de Artículos Terminados	<u>1 010</u>
- Inventario Final de Artículos Terminados	<u>200</u>
Costo de Producción y Venta	\$ 810

B.- Estado de Resultado

Ventas		\$ 1 800	
- Costo de Ventas		<u>810</u>	
Utilidad Bruta		990	
Administración	140		
- Gastos			
Venta	<u>110</u>		990
	250		<u>250</u>
			\$ <u>740</u>

Utilidad del Ejercicio \$ 740

C.- Balance General

Activo Circulante

Caja	\$ 280	
Almacén de Mat.P.	100	
Almacén de Prod. Proc.	200	
Almacén de Art. Term.	150	
	<u> </u>	\$ 730

Activo Fijo

Maquinaria y Equipo	930	
	<u> </u>	\$ 930

Total Activo \$ 16660

Pasivo Circulante

Proveedores	\$ 420
Capital	500

Resultado del Ejercicio 740

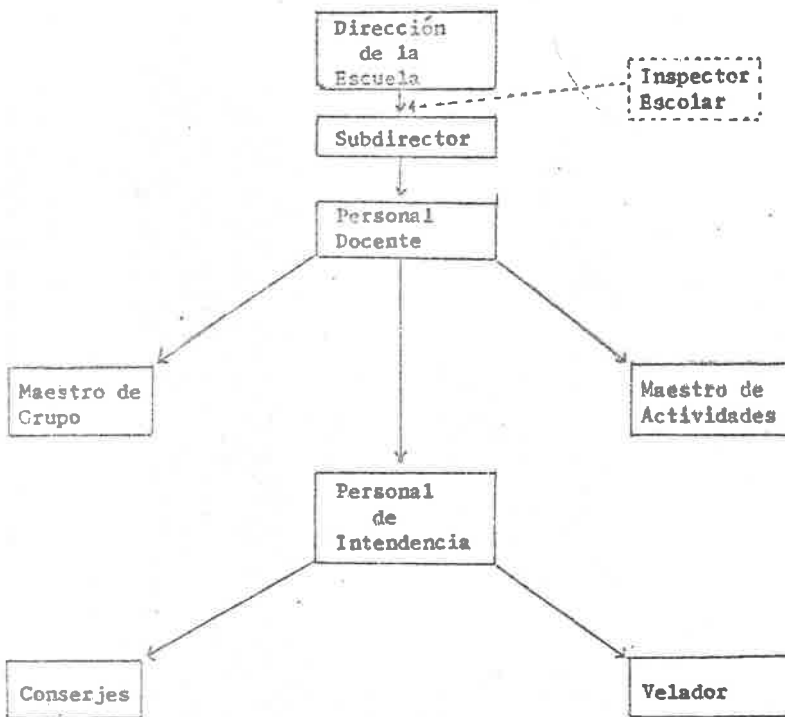
Total Pasivo + Capital	<u> </u>	\$ 1 660
------------------------	-------------------	----------

62349

Organización:

Organigrama No. 2

La organización de la escuela será como lo indica el diagrama.



En los Manuales de Organización de la Escuela Primaria, aparecen como máxima autoridad en los organigramas, la Delegación General, y en seguida las autoridades inmediatas inferiores.

Para efectos de este trabajo solo considero como máxima autoridad al Director de la Escuela, sin desconocer a nuestras Autoridades Superiores, pero considerando que un Director debe ser autónomo en su centro de trabajo, respetando los lineamientos de la S.E.P.

Dentro de las actividades de organización de un Director encontramos:

Funciones.

a) Generales

Que se apliquen los Programas de estudio de acuerdo a lo establecido por la S.E.P., calificar el trabajo del personal docente y ser líder en la conducción de las actividades, así como prever situaciones que pudieran interrumpir el trabajo escolar.

b) Específicos

La organización que se lleve debe atender a los aspectos:

- planeación
- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Control Escolar
- Servicios Asistenciales
- Extensión Educativa
- Supervisión
- Organización Escolar
- Técnico-Pedagógico

Para realizar las actividades específicas el director de la escuela debe delegar su autoridad y en la manera en que lo haga correctamente será el grado de dificultad o aprovechamiento que se obtenga del resultado del trabajo escolar.

Jerarquías.- Todo el personal docente que sea asignado a una escuela debe acep -

tar que su jefe inmediato lo es el director; éste, puede delegar su autoridad para formar la subdirección de la escuela, de manera que el director pueda atender solo los problemas principales. De igual forma que en las funciones específicas, en las jerarquías deben atenderse los aspectos ya mencionados en las funciones del director.

Obligaciones

El director de la escuela es el principal responsable del éxito o fracaso de una escuela, por tal motivo está ampliamente facultado para tomar decisiones que en base en su experiencia y conocimiento pueda beneficiar la totalidad de la población escolar, entre sus obligaciones principales tenemos:

- 1.- Vigilar que los maestros preparen sus clases
- 2.- No permitir que las actividades administrativas y pedagógicas se distorsionen

Integración

En el aspecto dinámico del Proceso Administrativo, nos encontramos que un director integra a su personal de la forma mas óptima que se pueda encontrar, ya que: Primero selecciona a sus maestros de acuerdo a la forma de trabajar de éstos. Un director sabe que los grupos de primero y sexto año, requieren de una atención especial, por tal motivo selecciona dentro de su personal a los idóneos para que atiendan a estos grupos.

Introducción

Como líder que es debe procurar que el ambiente de su escuela sea de paz y tranquilidad, para obtener de sus maestros el mayor beneficio posible, para esto se debe valer de motivaciones por medio de los documentos como: Fichas de trabajo, diplomas, menciones honoríficas, etc. Además debe pedir la colaboración del Consejo Técnico Consultivo para que le presente alternativas de acción y seleccionar las óptimas. Del grado de tranquilidad que sienta el maestro, dependerá el desarrollo del trabajo.

Desarrollo

El director debe estar atento a las actividades extraescolares como son; los cursos de actualización administrativas y pedagógicas y nunca conformarse con sus conocimientos, siempre debe imponerse con la razón a sus maestros, para que el trabajo que se planeó se lleve a cabo tal y como se indicó.

Integración

Finalmente al tener todo debidamente organizado y planeado, el director integrará a sus puestos al personal para que se lleve a la práctica su delegación de autoridad.

Dirección

Este aspecto, es quizá, el más importante para un director dentro del Proceso Administrativo, pues a él, corresponde ser el eje principal, para que el engranaje funcione a toda su capacidad. No debe olvidar que él tiene la batuta y que no debe desmayar en su desempeño de dirección; para esto (como lo mencioné en el Consejo Técnico Consultivo) se hace necesario que la comunicación existente esté bien establecida en todos sus aspectos.

Control

Un buen director debe tener en su escuela buenos sistemas que le permitan estar al día en el resultado de las actividades; pues no cabe duda que si controla las actividades auxiliado por el Consejo Técnico Consultivo y por medio del Sistema Financiero sugerido en la Planeación, existirá siempre como resultado una labor productiva como premio a su conocimiento sobre el trabajo.

C.- El Personal Docente y sus Funciones

El personal docente es la segunda unidad básica de que se forma la estructura orgánica de la escuela primaria, siendo sus principales funciones las de programar, conducir y evaluar la enseñanza en el grupo a su cargo. (1)

Sus Funciones son:

- 1.- " Prever las actividades anuales por desarrollarse con el grupo, de acuerdo con el grado escolar, el plan y los programas de estudio correspondiente, y las recomendaciones del director de la escuela.
- 2.- Estudiar y aplicar en el grupo a su cargo, las normas, lineamientos y procedimientos establecidos por la Secretaría para el desarrollo de los programas de estudio.
- 3.- Desarrollar con el grupo el proceso de enseñanza-aprendizaje, vinculando la teoría con la práctica y realizar la evaluación y la acreditación.
- 4.- Preparar el material de apoyo didáctico con los recursos disponibles en la comunidad, para facilitar la enseñanza teórico-práctica.
- 5.- Conducir al grupo procurando que el desarrollo integral de los alumnos se realice en un ambiente de cooperación, orden y respeto.
- 6.- Apoyar a los educandos en el desarrollo del trabajo escolar.
- 7.- Orientar a los padres de familia sobre la importancia de su participación en el trabajo escolar, para garantizar la formación integral de sus hijos.
- 8.- Analizar y presentar a la dirección de la escuela y al Consejo Técnico Consultivo de escuela, en su caso, los problemas que surjan en el desarrollo de los programas de estudio correspondientes, para que tomen las medidas que procedan.
- 9.- Concurrir a los cursos de orientación y actualización técnica a que convoque la dirección de la escuela.
- 10.- Participar en las reuniones del Consejo Técnico Consultivo de escuela, y cumplir con las comisiones de trabajo que éste le designe.
- 11.- Cooperar con la dirección de la escuela en la conducción de las campañas destinadas al mejoramiento de las condiciones de vida de los alumnos, padres de familia y comunidad.
- 12.- Presentar en la Dirección de la Escuela los informes sobre los resultados de las evaluaciones y en su caso, la información para la acreditación y certificación del sexto grado.
- 13.- Auxiliar a la Dirección de la Escuela en la formulación del cuadro anual de necesidades, para que sea considerado en el programa anual de operación del sistema de educación primaria en el Estado.

- 14.- Colaborar con la Dirección de la Escuela en las actividades escolares que expresamente le indique". (1)

Aplicación del Proceso Administrativo a las Funciones del Personal Docente.

Considero que es el maestro de grupo el factor más importante de una escuela, pues es el personal el que hace que los objetivos se cumplan en forma óptima; por tal motivo haré un análisis de las funciones del maestro de grupo, por medio del Proceso Administrativo.

Previsión.

Aspectos Generales

- a) Recursos.- Un maestro requiere de recursos técnicos, materiales, humanos y financieros para desarrollar su trabajo; se anotan los siguientes.
- Tener con oportunidad los libros de texto, pues es un buen material de apoyo pedagógico.
 - Muebles y equipos de aula
 - Apoyo del director en su forma de trabajo
- b) Actividades
- Llegar con puntualidad a la escuela
 - Al cubrir sus guardias estar media hora antes
 - Cumplir con las comisiones que le asigne el Consejo Técnico
 - Desarrollar el programa de trabajo en el grupo asignado
 - Cumplir con las actividades extra escuela
 - Convivir con el personal docente
 - Participar en los festivales cívico-sociales.
- c) Problemas Principales
- Fricciones entre compañeros causados por la diferencia de criterios
 - Dificultades con el director a causa de situaciones personales
 - Problemas con padres de familia originados por alumnos de mal comportamiento
 - Problemas disciplinarios con el grupo.
- d) Políticas (nivel interno)
- Que los alumnos sean disciplinados
 - Que el alumno intervenga en los eventos que el grupo realice.

e) Políticas (generales)

- Que los alumnos sean mayores de 5 años y menores de 15 al entrar y estar inscritos en la escuela.
- Que la sociedad de padres de familia apoye a los maestros en las medidas disciplinarias.

Planeación

- Presentar ante la dirección de la escuela un plan de trabajo al inicio del año escolar.
- Concentrar los datos estadísticos iniciales para control escolar.

a) Procedimiento

- Pedir a los padres de familia datos precisos sobre el nombre y edad de los alumnos.
- Aplicar prueba de exploración de conocimientos
- Nombrar jefe de grupo y comisiones
- Explicar la forma de desarrollo del programa, así como la forma de evaluación.
- Formación de comités con los padres de familia del grupo, para que auxilien en los diferentes eventos durante el año.
- Realización de promedio de calificaciones de cada alumno y entrega de resultados a la dirección.
- Entrega de calificación al alumno.

b) Programa.- El programa de trabajo que consta de ocho unidades se estructurará de acuerdo a los diez meses de trabajo.

Tabla No.3

Estructuración del Programa

Áreas	sep.	oct.	nov.	dic. y enero	febr.	marzo abril	mayo	junio
Español	I Unid.	II Unid.	III	IV	V	VI	VII	VIII
Matemat.	"	"	"	"	"	"	"	"
C. Nat.	"	"	"	"	"	"	"	"
C. Soc.	"	"	"	"	"	"	"	"
E. Art.	"	"	"	"	"	"	"	"
E. Tecnol.	"	"	"	"	"	"	"	"
E. Fís.	"	"	"	"	"	"	"	"

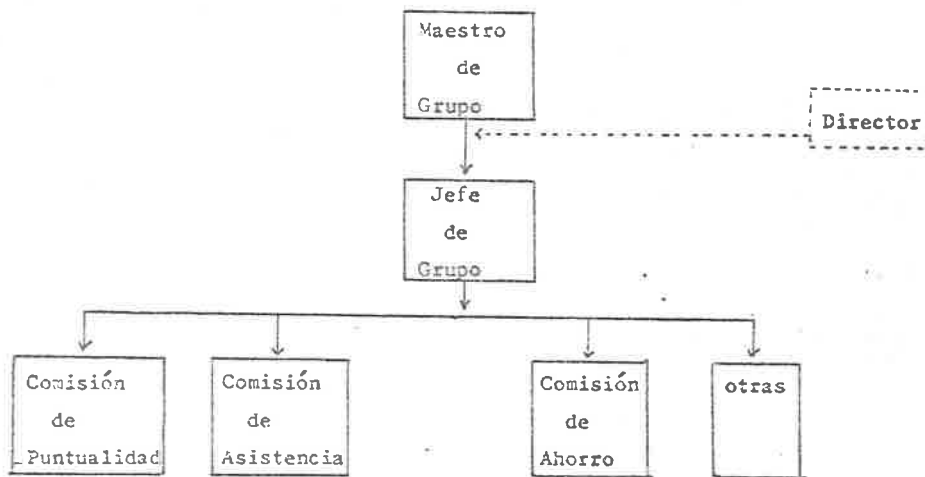
c) Pronóstico.- El índice de reprobación más alto se presenta con mayor frecuencia en 1o, 3o, y 5o. año; por lo que los maestros encargados de esos -

grados reforzarán la enseñanza con aquellos alumnos que probablemente re-prueben.

Organización.

La organización del grupo se presenta en el organigrama.

Organigrama No. 3



a) Funciones.

- Maestro de Grupo.- Son de gran diversidad, encontrando similitud con las funciones referidas en la dirección de la escuela; sin embargo creo, que la principal función del maestro es la de aplicar el proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr en sus alumnos un cambio de conducta.
- Director.- El maestro de grupo debe ser autónomo en base al reglamento interior de trabajo, por lo que el director solo tendrá una función de staff.
- Jefe de Grupo.- Es el representante directo de los alumnos ante el maestro con el fin de colaborar y agilizar el resultado de las comisiones.
- Comisión de Puntualidad.- Se encarga de llevar el control de la puntualidad del grupo por día, semana, mes.
- Comisión de Asistencia.- Lleva el registro de asistencia del grupo y lo reporta ante la comisión de la escuela semanalmente.
- Comisión de Ahorro.- Elabora gráficas de acuerdo a la cantidad ahorrada de cada alumno y la presenta ante el maestro y ante la comisión general.
- Otras.- Existen otras comisiones cuyo trabajo permiten encontrar un grupo mejor organizado.

- b) Jerarquías.- Cada representante de comisión recibe del maestro, autoridad, misma que respeta el grupo en un ambiente de tranquilidad y afecto, resalando en forma especial la del jefe de grupo.
- c) Obligaciones.- Al conferir autoridad, los encargados de las comisiones es tán concientes de que tienen una responsabilidad que cumplir, y eso los o bliga a ser más responsables y activos en la realización de sus tareas - específicas.

Integración.

En este aspecto el maestro emplea los recursos humanos y técnicos con los que cuenta para obtener el mayor provecho posible.

- a) Selección.- Mediante la aplicación de test o registros anecdóticos, el -- maestro encuentra al alumno adecuado, que cubra las características de de terminada comisión.
- b) Introducción.- El maestro es experto para lograr que los puestos les sean familiares a los alumnos; motivandolos, haciendoles sentirse útiles e importantes para el desarrollo de esa comisión, lo que los motiva a aplicar su iniciativa.
- c) Desarrollo.- Es conveniente que el maestro reuna a los miembros de las co misiones para explicarles los aspectos medulares de sus puestos, logrando así tener bases técnicas en el desarrollo de su trabajo.
- d) Integración.- Los alumnos mediante observaciones directas con otras comisiones similares podrán llevar a la práctica todo lo explicado.

Dirección

Al desarrollar su trabajo el maestro debe checar que lo realizado esté - de acuerdo a lo planeado, para esto, será auxiliado por sus alumnos, valiendose de la autoridad que se les confirió y de una comunicación en donde no - exista falta de confianza.

Control

El maestro debe recurrir a sistemas creados por su ingenio, para tener - un control de sus alumnos, que le permita mayor organización y se le dé agi lidad a su trabajo, para esto, puede emplear las formas de control que se - indican:

- Concentración de calificación mensual por área
- Calificación de Conducta
- Calificación de trabajo por equipo.

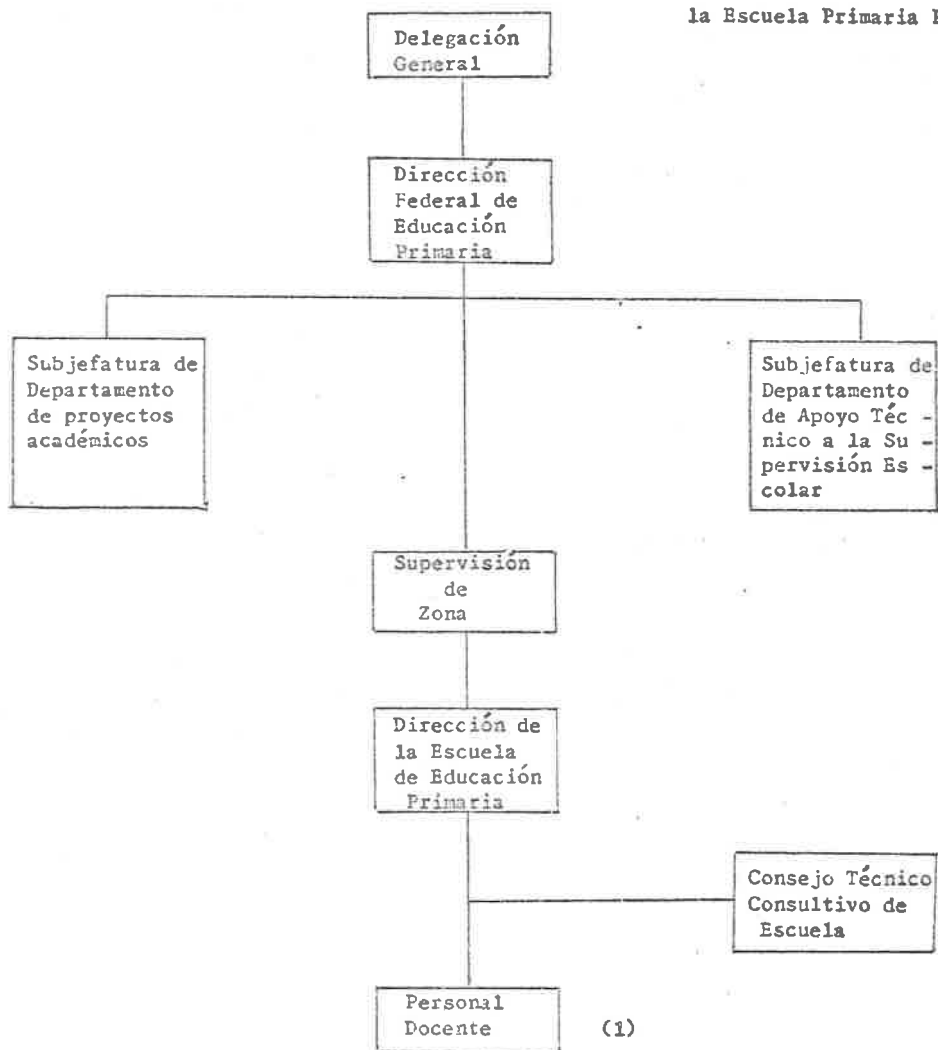
II

LA ORGANIZACION DE LA ESCUELA PRIMARIA

Organigrama No. 4

A.- Diagrama de Organización.

Fuente:Manual de Organización de la Escuela Primaria P. 17



(1) S.E.P. Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria. 1981 F.17.

Para iniciar este capítulo, tomaré la definición de organización que maneja Reyes Ponce. (1)

Organización.- "Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados."(1)

La organización de la escuela primaria vista en el Proceso Administrativo, cae dentro de la fase mecánica, como lo expliqué en el capítulo anterior, vamos a ver la organización haciendo un análisis de las funciones, nivel y actividades de los elementos materiales y humanos con que se cuenta. Para esto, tomaré como guía la descripción del funcionamiento de la escuela de educación primaria contenido en el manual de organización. (2)

Funcionamiento de la Organización de la Escuela de Educación Primaria.

- 1.- "La escuela de educación primaria es un órgano de servicios de la Secretaría de Educación Pública, que desarrollará funciones y acciones operativas, para atender, en un mismo turno, la demanda educativa de la población escolar infantil del país de 6 a 14 años de edad, conforme a lo estipulado en el artículo 3o. Constitucional y en la Ley Federal de Educación.
- 2.- El estudio y diseño de la estructura orgánica de la escuela primaria se desarrollan como parte de los programas federales de reforma administrativa y de desconcentración de facultades y funciones de la Secretaría.
- 3.- La estructura que se presenta para la escuela de educación primaria prevé dos unidades básicas y, en su caso, un mecanismo de reunión y consulta.
 - a) La primera es la dirección de la escuela de educación primaria, que desarrolla funciones de planeación y control para la prestación del servicio educativo.
 - b) La segunda es el personal docente, cuya denominación es convencional toda vez que el grupo es la célula de organización, sin embargo para efectos del presente documento se adoptó dicha nomenclatura;

(1) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas II. Parte.Edit. Limusa 1976 P. 212
 (1) Vid R.P. Agustín. op.cit. P.212
 (2) S.E.P. Manual de Organización de la escuela primaria. 1981 P. 69-77

las funciones que desarrollan son las de programar, conducir y evaluar la enseñanza a su cargo.

c) El tercero está referido al Consejo Técnico Consultivo de escuela y que es un órgano de reunión del personal directivo y docente, en cuyo seno se definen los aspectos de organización e integración del servicio, y se efectúan los consultivos necesarios para el mejoramiento en la aplicación del plan y los programas de estudio; así mismo integra diversas comisiones de trabajo con el personal docente, a efecto de que auxilien en el mejor funcionamiento de la escuela.

4.- La organización que se propone para la escuela de educación primaria permite:

- La prestación del servicio de manera programada
- La división del trabajo de manera equitativa
- El trabajo en equipo en el ambiente de la escuela
- El mejoramiento sustancial en la aplicación del plan y de los programas de estudio, así como de su supervisión y evaluación .
- Un mayor control técnico-pedagógico del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- La participación más eficiente del personal docente en el mejoramiento cuantitativo y cualitativo del servicio.
- Contar con información oportuna y confiable, para la planeación y programación global del sistema, y a la específica del trabajo escolar en la escuela.

5.- Las funciones asignadas a la escuela de educación primaria prevén la formulación de un plan anual de trabajo, el cual deberá conformarse por:

- a) Los planes específicos de cada profesor de grupo
- b) Los informes recabados en la comunidad de la estimación de la demanda potencial del servicio
- c) Los estudios de la demanda estimada, elaborados con base en todos sobre el crecimiento demográfico de la población del censo escolar.
- d) La demanda real generada por la inscripción a primer año, y la reinscripción de 2o. a 6o. grados.
- e) La información adicional que detecte el director de la escuela sobre necesidades de personal docente, materiales, equipo, mantenimiento, conservación, entre otros.

6.- El plan de trabajo del plantel será remitido por el director de la escuela al supervisor de zona, para que éste lo incluya en el correspondiente a su jurisdicción, posteriormente el propio supervisor de zona hará las gestiones conducentes ante el director federal de educación pri-

maria a efecto de que se formule el programa anual de operación del sistema de educación primaria escolarizada en el Estado, cuya aplicación será autorizada por el delegado general.

- 7.- Una vez autorizado el programa anual de operación del sistema, el director federal de educación primaria efectuará las acciones necesarias - para que cada supervisor de zona cuente con un programa específico, el - supervisor de zona realizará lo conducente para que cada plantel observe y cumpla el programa autorizado.
- 8.- La dirección general de educación primaria será responsable de enviar, - mediante programa, a la delegación general, las normas y los lineamientos técnicos para la operación del plan y los programas de estudio.
- 9.- La Dirección Federal de Educación Primaria será el órgano de la Delegación General responsable de dirigir, supervisar y controlar el funcionamiento de la Escuela de Educación Primaria."(1)

La descripción del funcionamiento de la escuela de educación primaria del manual de organización nos indica las actividades organizadas de - labor diaria que se da en todas las escuelas; ahora, haré un análisis de - los postulados de la organización administrativa de la escuela

Postulados de la Organización Administrativa de la Escuela.

- 1.- "Debe responder a las necesidades de lugar y tiempo
- 2.- Debe favorecer la libertad de acción y la iniciativa de maestros y a - lumnos.
- 3.- Debe facilitar los auxiliares didácticos necesarios
- 4.- Debe favorecer las relaciones entre maestros, alumnos y padres de fami - lia.
- 5.- Debe facilitar una correcta aplicación de la economía
- 6.- Debe mejorar los rendimientos de los alumnos mediante la aplicación de los adelantos pedagógicos del país y señalar nuevos rumbos en la forma - ción de ciudadanos útiles a la patria." (1)

Los postulados de la organización administrativa de la escuela - primaria, solo se lograrán si se hace uso de la delegación de autoridad - ya que al asignar funciones surge autoridad y responsabilidad que en un -

(1) Gallo Martínez Victor y Donaciano Gutierrez G. Apuntes sobre Organiza - ción y Administración Escolar. I.R.C.M.

momento dado permiten obtener resultados esperados. Para efectos de ésta investigación, en la organización escolar se consideran las siguientes actividades.

- Censo escolar
- Registro de Inscripción
- Documentación escolar:
 - a) Al maestro con relación a su grupo
 - b) Director de la escuela
- Documentación de tipo general
- Documentación final.

Estos puntos los considero básicos en la organización escolar ya que lo anotado textualmente en la descripción de la escuela de educación primaria - está dentro de lo indicado.

- Censo escolar.- Toda escuela debe conocer el censo de población para presupuestar los recursos técnicos, materiales y humanos con que debe contar, - así en forma periódica el personal acude ante la población para recabar los datos anotando: Número progresivo, sexo, edad, nombre, domicilio, situación económica de los padres, etc. El conocer el censo escolar tiene por objetivo saber el número exacto de la población estudiantil, planear el cuadro anual de necesidades y solicitar la creación de nuevas escuelas, aulas ó aumento de maestros. Además se logra que el registro de inscripción sea equitativo en cantidad de alumnos inscritos en escuelas circunvecinas.
- Registro de Inscripción.- Es un elemento insustituible para el director, - pues permite un control de los alumnos dando muestras de organización, su contenido es: número progresivo, fecha de inscripción, nombre de los alumnos, sexo, edad, nombre del padre o tutor, fecha de separación, domicilio, profesión u ocupación, causa de baja; al llevar a cabo la inscripción de alumnos se pide la boleta de calificaciones del año anterior y acta de nacimiento para alumnos de 6o. año, con el fin de llevar un mejor control administrativo de la existencia del alumnado.
- Documentación Escolar.- Es la base de toda información, siendo de gran importancia para poder efectuar la tarea técnica y científica de la Institución.
 - a) La documentación del maestro en relación con el grupo, maneja; programa escolar, registro de asistencia, registro de calificaciones, horario de clases y actividades, registro de actividades, documentos auxiliares co-

mo (gráficas, ficha somática, etc.)

- b) Director de la escuela.- debe tener a su cargo; censo escolar, censo de analfabetas, registro de inscripción, programa escolar de los seis años de enseñanza primaria, libro de registro de asistencia de personal, plan de trabajo, ficha de trabajo, registro de movimiento de fondos; registro de comisiones del consejo técnico, gráficas generales, archivo de la escuela, materiales auditivo-visual.
- c) Documentos de Caracter General.- Se debe tener una vigilancia de éstos: Reglamento de trabajo de la escuela, reglamento del consejo técnico, reglamento de la sociedad de padres de familia, Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, ley orgánica de educación, ley de ahorro escolar, ley de alfabetización, ley del ISSSTE, reglamento de la parcela escolar, calendario escolar y cívico, ceremonial de la bandera, estadística de la escuela.
- d) Documentación Final.- Sobre el presente aspecto, encontramos: Forma 911.4 sobre terminación de cursos, forma I sobre el último bimestre de labores, relación de alumnos que terminaron el 6o. año, Certificado de 6o. año para su autorización, cuadro de concentración de calificaciones, inventario de la escuela, corte de caja, informe anual de labores, plan de trabajo para el nuevo año lectivo, hoja con el domicilio del personal durante las vacaciones, acta de entrega de la escuela. (1)

Todo lo anteriormente anotado lo considero fundamental para que en una Institución exista una organización escolar eficiente.

A. Diagrama de Organización.

Iniciaré por hacer un análisis de los tipos de organización que se pueden emplear. Existen a saber cuatro principales formas de organización(2)

- 1.- Lineal o militar (concentrar el mando)
- 2.- Organización funcional o departamental, o de Taylor (delega el mando).
- 3.- Organización de línea y asesoría o plana mayor
- 4.- Sistema de organización de comités o consejos (comparte el mando)

La organización lineal ó militar es implantada por directores rigoristas pues no permite aflorar la iniciativa del maestro; es militar porque concentra el mando en una sola persona, los subordinados deben ser obedientes de manera estricta a las indicaciones. Para que este sistema de organización funcione, se requiere que el director sea un excelente administrador al centralizar el mando absoluto. Se pueden encontrar ventajas y desventajas en esta forma

ma de organizar.

Ventajas del Sistema.

- a) "sencillo y claro
- b) No hay conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidad
- c) Se facilita la rapidéz de acción
- d) Se crea una firme disciplina
- e) Es más fácil y útil en la pequeña empresa

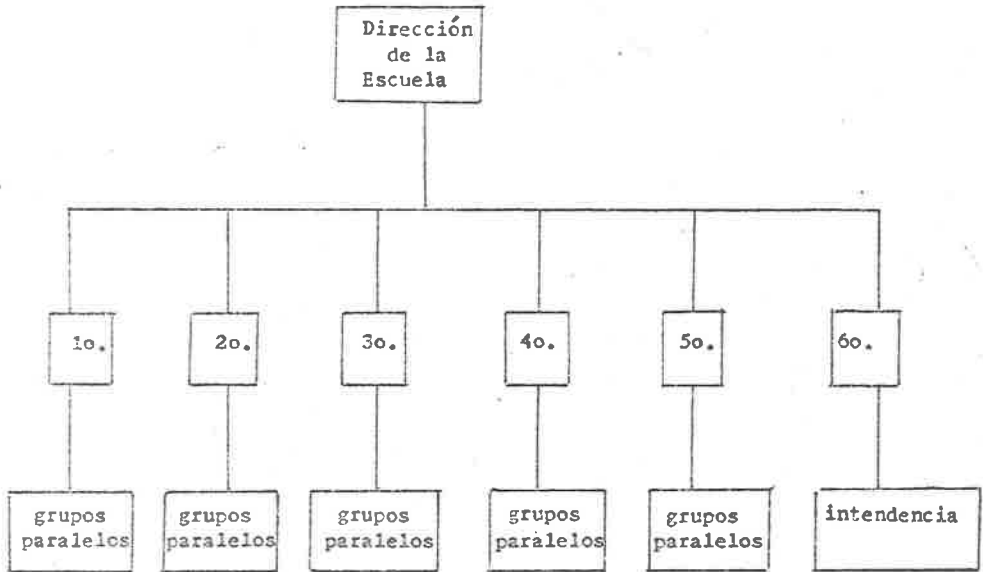
Desventajas del Sistema.

- a) Se carece de la especialización
- b) No hay flexibilidad para futuras expansiones
- c) Es muy difícil capacitar a un jefe para supervisar a todos los aspectos que debe coordinar
- d) Se propicia la arbitrariedad del jefe porque absorve toda la responsabilidad y autoridad
- e) El jefe casi todo el tiempo lo dedica a aspectos de caracter secundario-dedicandole un mínimo a los asuntos de más importancia.
- f) La organización descansa en este único jefe arbitrario, muchas veces, y al faltar éste, temporal o definitivamente ocurren trastornos administrativos en el negocio." (3)

-
- (1) Gallo Martínez Victor y Donaciano Gutierrez G. Apuntes sobre Organización y Administración Escolar I.F.C.M.
 - (2) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas II parte Edit. Limusa 1976 P. 221-224.
 - (3) Gómez Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Edit. B-dicol 1976 P. 171-173

El organigrama que nos representa el Sistema de Organización Lineal sería como se indica.

Organigrama No. 5
Sistema de Organización Lineal



Podemos observar que el mando está en el director de la escuela, y su personal solo debe estar pendiente de cumplir con sus indicaciones.

Organización Funcional o Departamental

Esta forma de organización requiere de la delegación de autoridad, para llevar a cabo los objetivos; a mi parecer es más compleja, ya que debemos conocer nuestros recursos humanos para encontrar en cada puesto a los más idóneos al hacer la delegación de nuestra autoridad, de ahí depende el éxito de nuestra empresa.

Este sistema de organización se basa en la división del trabajo que nos conduce hacia la especialización de una actividad específica, desde luego,-

encontramos ventajas y desventajas.

Ventajas del Sistema

"Coloca cada actividad en manos de un especialista en ese campo particular.

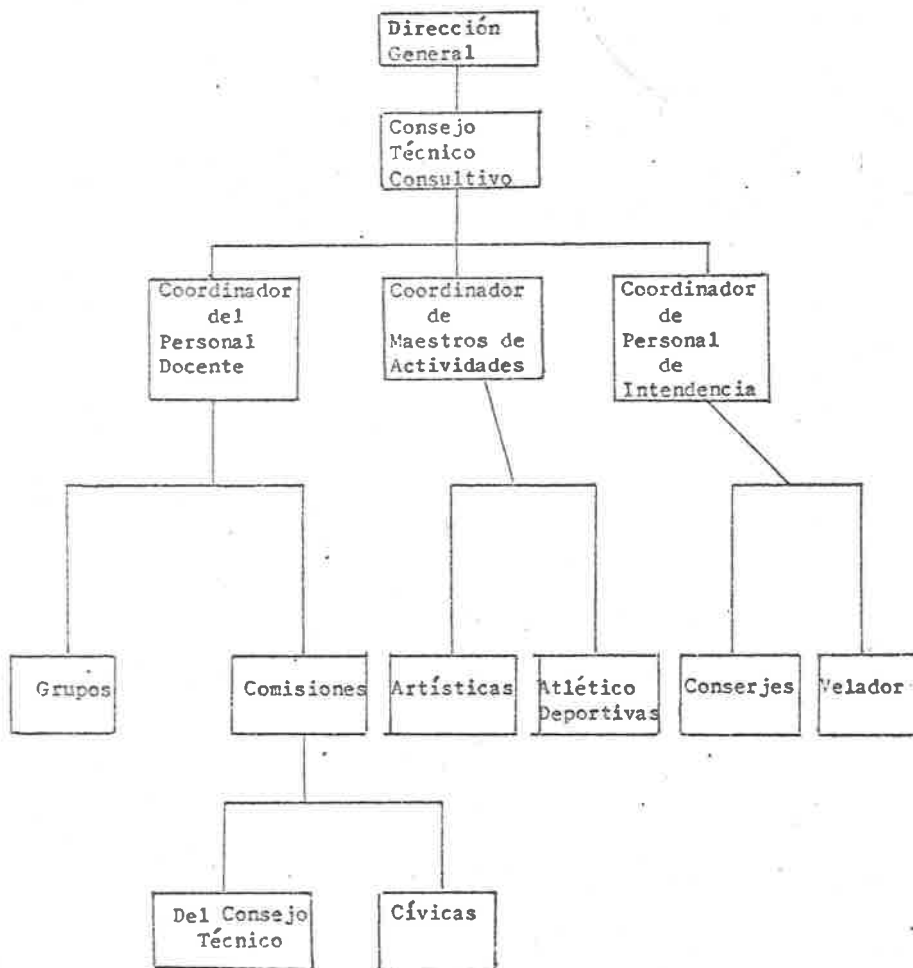
Desventaja del Sistema

La autoridad lineal del especialista, se restringe a su propio departamento". (1)

(1) Gómez Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Edit. Edicol
1976 P. 174

El organigrama que se indica, nos muestra este sistema

Organigrama No. 6
Organización Funcional



En este organigrama se puede observar una perfecta organización, sin embargo es probable que existan fugas de responsabilidad si no se atiende debidamente con las funciones de cada departamento.

Organización de Línea ó Plana Mayor.

Esta forma de organizar me parece efectiva y práctica, puesto que toma de las anteriores lo mejor, funciona básicamente por medio de asesoría que consiste en que especialistas sugieran por medio de consejos a los departamentos, pero sin dar órdenes, ya que la autoridad solo recae en el director.

Ventajas del Sistema

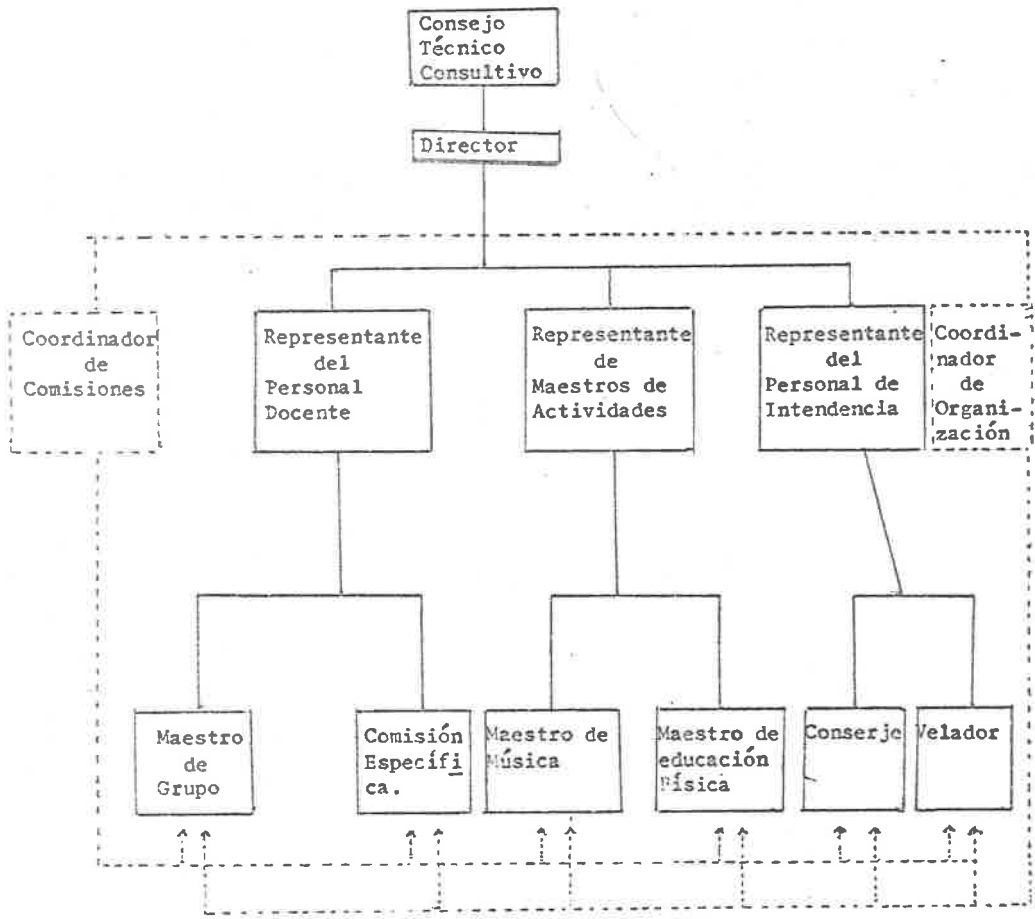
No necesita mucho personal para el control por lo que es fácil el desempeño de la división del trabajo.

Desventaja del Sistema

Pueden surgir dificultades entre la autoridad de línea y el staff, pues el staff pudiera dar consejos que hagan perder autoridad a la línea.

Organigrama No. 7

Organización Lineal Staff.



Podemos observar las funciones de coordinar y organizar que están encaminadas a asesorar a cada uno de los departamentos por medio de sugerencias, pero sin interferir la autoridad de línea representada por el director de la escuela.

Organización de Comités o Consejos.

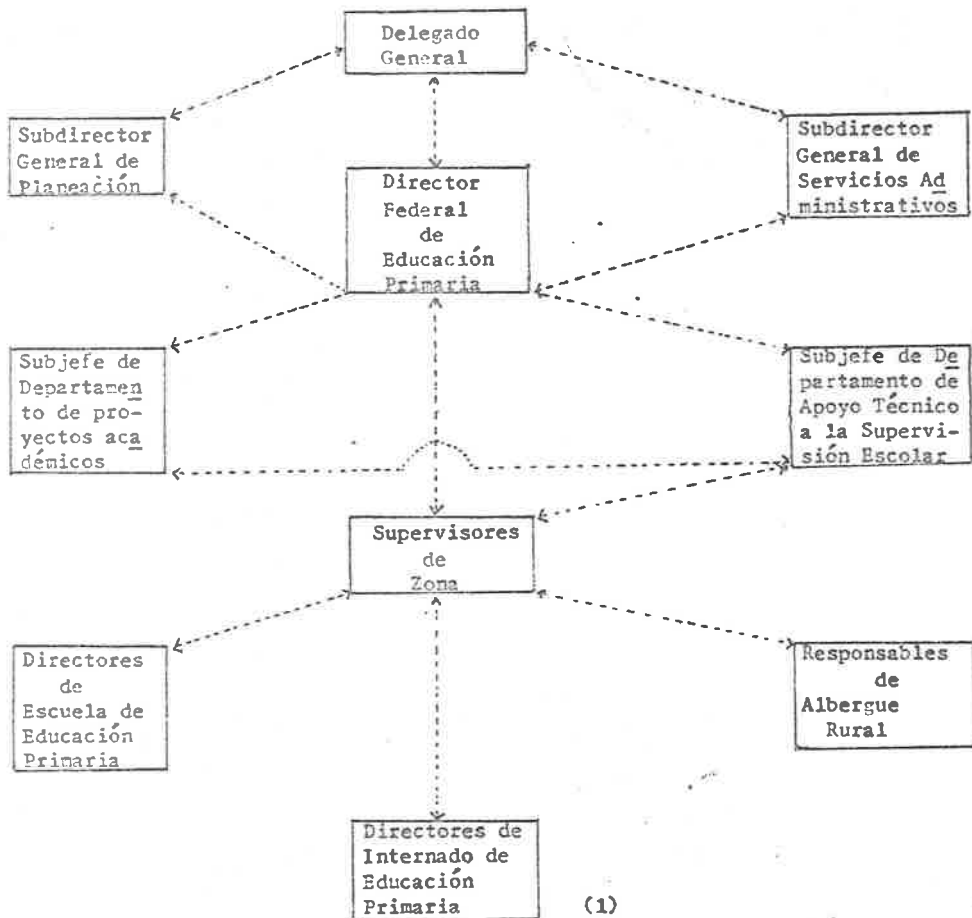
Este sistema de organización es propio de empresas, por lo que veo -- muy poca relación con una escuela, por tal motivo solo la menciono para efectos de información organizacional.

Al inicio del presente capítulo, se muestra el organigrama del manual de organización de la escuela primaria, editado por la S.E.P. dicho organigrama está enfocado hacia todo el departamento de educación primaria por lo que me parece demasiado generalizado.

Los otros sistemas de organización son positivos y adecuados a las escuelas; en donde quiera que se implanten obtendrán una organización eficiente. Finalmente quiero considerar que el tipo de organigrama que se implante en una escuela, sea el que responda a las necesidades de la misma y que nunca pierda de vista los principales objetivos de las funciones que he indicado.

B.- Gráfica de Flujo de Comunicación.

Organigrama No. 8



Fuente: Manual de Organización de la Escuela Primaria. P. 81

La comunicación en el sistema de organización de una escuela primaria según el autor Agustín Reyes Ponce (1) "es el sistema nervioso de la Administración" de ahí su importancia para el correcto funcionamiento de la organización escolar.

Al consultar la definición de comunicación, encontramos estos aspectos:

Etimología.- "deriva del latín", "com", con, y "munus", don: significa pues algo que se participa a otros a la manera de un don o un regalo, algo que, antes de comunicarse, era exclusivamente nuestro, y después de la comunicación es del dominio de todos los demás". (2)

Su definición.- "comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros". (3)

El modelo de comunicación generalmente aceptado en todo grupo social es afín con el presente trabajo, pues tanto el director que es el máximo en autoridad y responsabilidad, hasta la última persona en que su responsabilidad sea mínima, nos encontramos que siempre habrá algo que comunicar; ese algo es de carácter psíquico porque solo nosotros lo conocemos y necesitamos externarlo a nuestros superiores o subordinados formándose así un proceso de comunicación.

Inicialmente se tiene la fuente de la comunicación que se forma con lo que vamos a externar, para ser efectivos no debemos olvidar ningún detalle, puesto que se tiene que aprovechar esa ocasión; después tenemos a quien se dirige el mensaje, es decir el receptor; debiéndonos adaptar a su capacidad para que seamos entendidos; procuraremos un medio o canal para ser efectivos, puede ser la palabra hablada o escrita, en seguida atenderemos el contenido del mensaje, obteniendo finalmente una respuesta.

Para efectos de este trabajo debo recordar que en el organigrama de organización escolar debe aparecer una comunicación amplia que se dé en todos sus sentidos, es decir, vertical u horizontal. La comunicación vertical puede ser descendente cuando el director hace indicaciones a sus maestros, o ascendente cuando rendimos informes a nuestros superiores.

(1) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas II parte. Edit. Limusa - 1976 P. 311-312

(2) R.P. Agustín op.cit. P. 311-312

La comunicación horizontal comprende los asuntos, asambleas, consejos, etc; en que se reúnen para tomar acuerdos y estar informados.

Existen ciertos aspectos técnicos que permiten hacer la comunicación más efectiva, mismos que citaré a continuación.

- Manual de bienvenida

Boletín, mural, o tablero de anuncios

- Revistas o periódicos privados de la organización

- Cartas personales

- Entrevistas personales

- Actividades sociales diversos

- Folletos para comunicaciones especiales

- Conferencias para comunicaciones especiales

- 1.- El manual de bienvenida es un medio importante porque es el primer contacto con el maestro de nueva asignación; del resultado de este manual, lograremos que el maestro se sienta en confianza y de esa manera poder obtener un mejor rendimiento.
- 2.- El boletín o tablero de anuncios es sencillo pero eficaz ya que la información ahí anotada es de rápida difusión.
- 3.- Las revistas o periódicos permiten estar al tanto de todo lo que sucede en nuestra institución, sin embargo, casi no se da en escuelas privadas, solo en instituciones de nivel superior.
- 4.- Las cartas personales son documentos de felicitación que extiende la escuela a los maestros por algún acontecimiento en especial.
- 5.- Entrevistas Personales.- Un director debe brindar la oportunidad, siempre que así se lo pidan sus maestros, de platicar, sugerir, etc. De esa manera se pueden evitar conflictos que se pudieran presentar en el futuro.
- 6.- Se deben organizar actividades sociales diversas, como los convivios para recordar aniversarios o despedir el año, pueden organizarse torneos deportivos o excursiones, esto, sirve como medio de comunicación y fomento de compañerismo.
- 7.- Los folletos para comunicaciones especiales se emplean para dar información; por ejemplo, del Secretario General acerca de prestaciones otorgadas, incremento salarial, proceso para ascenso.

8.- Conferencias para comunicaciones especiales, es ampliación del anterior sirve para explicar en forma más detallada los aspectos indicados.(1)

Al inicio del presente subcapítulo se presenta un diagrama de comunicación que maneja el manual de organización de la S.E.P. es completo, pero muy generalizado, por tal motivo, considero que si tomamos un organigrama de organización de los que he mencionado y aplicamos las características que debe tener un sistema de comunicación, obtendremos un grado de optimización en la organización escolar.

(1) Ríos Szalay Jorge. Relaciones Públicas. Edit. Trillas. 1976. P. 46 - 49.

LIMITES DE AUTORIDAD

La autoridad en la escuela primaria está presente en todos sus niveles; un director tiene autoridad ante su personal, un maestro, ante su grupo, el jardinero para que le sean respetados sus prados, así, en cada aspecto en contramos autoridad. Esta autoridad debe estar bien delimitada para evitar fricciones que nos lleven a problemas posteriores, es entonces la finalidad de este capítulo hablar de que manera debe hacerse uso de la autoridad.

Cada puesto requiere de resultados, es por esto, que para obtenerlos debemos recurrir a la toma de decisión; siendo ésto importante en todo administrador.

Al delegar autoridad, el responsable del puesto, está facultado para tomar decisiones que estén en función de sus objetivos ; para ello hay que tener en cuenta que en la escuela funcionan otras comisiones que al igual que la nuestra tienen autoridad y toman decisiones; por tanto debemos delimitar perfectamente sus campos.

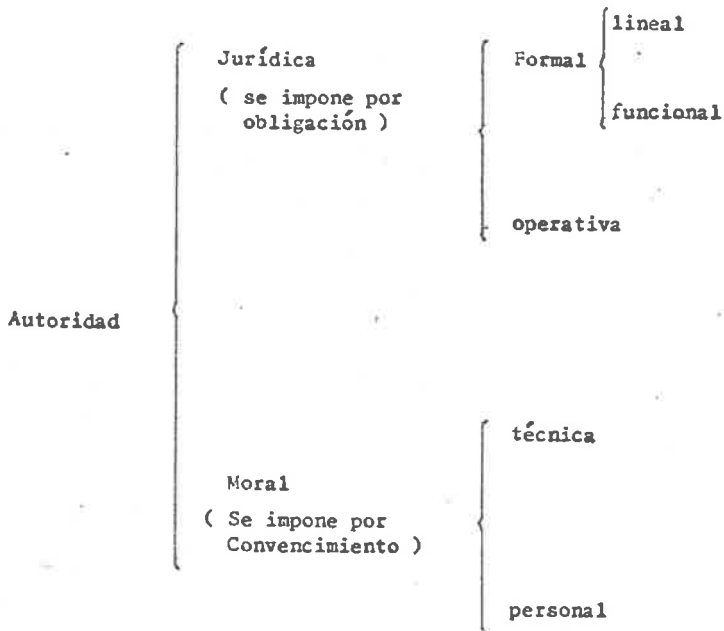
Para iniciar la investigación de los límites de autoridad, debo indagar su significado.

"Algunos definen la autoridad como la facultad o derecho de mandar y la obligación correctiva de ser obedecido por otros". Sin embargo, ésta definición es estrecha pues no comprende o explica muchos fenómenos que se dan en la empresa. Podría quizá definirse más bien como "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos". (1)

Tipos de Autoridad

Suelen distinguirse cuatro tipos diversos; los dos primeros, de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha. Los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc, y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.

(1) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas II parte. Edit. Limusa - P. 316-318.



- La autoridad formal es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. Debe constituir necesariamente una cadena que, en último término descansa en la persona (física o moral) de quién se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos, como lo hemos adelantado en organización; autoridad lineal o funcional, según que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones destinadas.

- Autoridad Operativa.- es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones, ejm, cerrar una ventana.

- Autoridad Técnica.- Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia, es la autoridad del profesional, del técnico o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.

- Autoridad Personal.- Es aquella que poseen ciertos hombres en razón -

de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc. Que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás aun sin haber recibido autoridad formal ninguna." (1)

Después de haber mencionado los tipos de autoridad puedo afirmar - que sus límites son necesarios para que la aplicación del proceso administrativo en el trabajo docente pueda ser óptimo.

A.- Límites de Autoridad en Materia de Planeación.

Dentro del proceso administrativo encontramos en su fase mecánica- el elemento Planeación que tiene tres etapas llamadas; políticas, procedimientos y programas. Para desarrollar el trabajo de una escuela el director así como el personal docente, hacen uso de autoridad en sus planes de actividades, veamos el caso del director.

Un director está facultado por la S.E.P. para formular propuestas de estructuras educativas; un ejemplo sería sugerir a los maestros de grupo actividades más adecuadas que las que marca el programa; para que de esa manera se logre en forma más óptima un desarrollo integral de la personalidad de el educando en los campos: Cognoscitivo, afectivo y psicomotor, para esto se implantarán políticas bien delimitadas que no usurpen funciones en el trabajo de los maestros.

Políticas para actividades en el desarrollo de objetivos.

- a) Los objetivos generales de cada unidad tienen una misma jerarquía
- b) La evaluación será continua e individual
- c) El aprendizaje será una actividad constante.

Estas políticas están encaminadas al mejoramiento del alumno, el director para sugerirlas deberá hacer uso de la autoridad moral técnica- teniendo en cuenta los límites que se pueden presentar.

Procedimiento para el desarrollo de Objetivos.

Se tiene el caso del área de español del sexto grado al seleccionar- el primer objetivo, encontramos:

- 1.1 Expondrá con claridad sus descripciones y vivencias. (2)

(1) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas II parte. Edit. Limusa - 1976 P. 316-318.

(2) S.E.P. Plan y Programa de Estudios para la Educación Primaria. Comisión Nacional de libros de texto gratuitos. 1977 P.9

a) Expresión oral. Logrará mayor claridad y fluidez en la exposición de sus ideas y pensamientos.

b) Expresión escrita. Progresará en el dominio de los mecanismos de la escritura y redactará con claridad y precisión.

Actividades que se sugieren

1.1.1. Se describa así mismo

a) físicamente

b) Intellectualmente

1.1.2. Describa a alguno de sus seres queridos

1.1.3. Relate alguna anécdota interesante acerca de ellos

1.1.4. Platique lo que quiera llegar a ser.

a) evite las palabras innecesarias

1.1.5. Escriba lo anterior

1.1.6. Intercambie su escrito con alguno de sus compañeros, para que ambos lean cada uno el trabajo del otro, por separado.

1.1.7. Pida a su maestro señalarle los errores ortográficos de su trabajo.

1.1.8. Enliste sus errores, para superarlos mediante el trabajo personal en que lo oriente su maestro. Aplicando el procedimiento en cada una de las actividades indicadas por el programa, tendríamos:

1.1.1 Efectuar una técnica grupal que nos permita conocernos, ya que es el primer día de clase

1.1.2. Efectuar descripciones del medio que nos rodea; como la escuela, salón de clase, nuestros compañeros.

1.1.3. Platicar animadamente sobre nuestras actividades durante las vacaciones.

1.1.4. Idéntico

1.1.5. "

1.1.6. "

1.1.7. "

1.1.8. Entrevistar a nuestros familiares y vecinos sobre cómo es su trabajo, de quién dependen en esa organización, etc.

Considero que se deben tomar de otras fuentes bibliográficas informaciones para ampliar los contenidos del libro de texto y de esa manera mejorar la enseñanza.

Programa para el logro de objetivos

Dentro del programa manejado en la escuela primaria, nos encontramos que el factor tiempo es muy importante, ya que se agrupan los objetivos para desarrollarlos por unidades que están distribuidas a los diez meses de duración del año escolar. Estas etapas de la planeación del trabajo escolar son del dominio del director de la escuela y al efectuar su trabajo procurará que sus disposiciones no restrinjan el trabajo del maestro de grupo.

El personal docente y sus límites de autoridad en materia de planeación. Cuando mencioné la integración del Consejo Técnico en el capítulo primero, quedó asentado que a cada elemento se le confiere una misión en especial es lógico entonces que al efectuar sus planes de trabajo pudiera darse el caso de que se interfieran los campos de esas comisiones, por tanto, hay que tener en cuenta nuestros límites de lo planeado; y en todo caso coordinar algunos aspectos que por su naturaleza sean semejantes, para tal efecto se selección las comisiones de deportes y obras materiales.

Plan que desarrollará la comisión de obras materiales.

Políticas

- Todo esfuerzo será en beneficio del plantel
- Se dará prioridad al mantenimiento de los anexos deportivos.

Procedimiento

- Se elaborará un catálogo de necesidades
- Se visitarán dependencias oficiales y particulares para conseguir beneficios en materiales diversos
- Se efectuarán eventos sociales para la obtención de fondos económicos.
- Se rendirá un informe ante la dirección de la escuela de lo realizado.

Programas

- Se dividirán las actividades en dos semestres
- En el primer semestre se pedirá la colaboración de acción social para coordinar trabajos que redituen fondos monetarios
- En el segundo semestre se pedirá el auxilio de todas las comisiones para cuidar el mantenimiento de lo logrado.

Plan que desarrollará la comisión de Deportes.

Políticas

- Los seleccionados representarán al nombre de la escuela

- No se sacrificará el aspecto económico de los padres de familia

Procedimiento

- Se efectuará una plática con los alumnos que estén dentro de la edad de participación.
 - Se procederá a formar la selección en sus dos ramas
 - Se organizará la distribución de horario para cada deporte
 - Se efectuarán juegos de pre-participación o fogueo con otras escuelas.
- finalmente, se participará en todas las competencias convocadas.

Programas.

- Se orientará a todos los grupos para el desarrollo de sus programas de educación física
- En el segundo semestre se convocará a torneos intramuros deportivos.

Podemos observar algunas semejanzas en ambos planes, al afirmar la comisión de obras materiales su prioridad a los anexos deportivos y la de deportes a la preparación de los atletas.

Ambas comisiones tienen el fin común del mejoramiento de las canchas deportivas ya que la comisión de deportes necesita de que la cancha de basquet bol esté pintada para poder desarrollar su trabajo, al pintar la pudiera ser que esto, esté en el plan de trabajo de obras materiales, entonces para evitar fricciones, se debe limitar su autoridad y coordinar esa actividad, pues el beneficio será para todos.

B.- Límites de Autoridad en Materia de Recursos Humanos

Para desarrollar este aspecto, es necesario hacer una breve explicación del significado de los recursos humanos, así como poder valorar su importancia dentro del trabajo escolar.

"La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo-aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y el país en general ". (1)

(1) Reyes Ponce Agustín Administración de Empresas I parte. Edit. Limusa

La administración de los Recursos Humanos nació como consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, con dicha exigencia, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para obtener buenos resultados pero se encontró que dichas relaciones requerían de un estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos. (1)

Comentaré ahora las características de los recursos con que cuenta la escuela.

Recursos de la Escuela

- a) Recursos Materiales, comprenden: dinero, instalaciones físicas, muebles, etc.
- b) Recursos Técnicos.- Son los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- c) Recursos humanos.- Esfuerzo y actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, etc.

Al tener en cuenta el significado de "Empresa" nos encontramos con esta definición: "Empresa es una unidad socioeconómica que requiere de recursos coordinados para su producción". (2)

Observamos que los "Recursos Coordinados" que se requieren, son la parte medular de la empresa, de ellos son los "Recursos Humanos" los que ocupan un nivel de importancia más alto debido a que el elemento humano es INSUSTITUIBLE por sus múltiples características.

Al afirmar que los Recursos Humanos son los más valiosos en una escuela, lo afirmo basándome en las siguientes características:

- 1.- No pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos; ya que los conocimientos, experiencias, habilidades; son parte del patrimonio personal. Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno conocimiento.

(1) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edit. Limusa 1977 P. 103

(2) A.G. Fernando vid op.cit.P.110

- 2.- Cuando el personal realiza sus actividades, la escuela solo podrá contar con el mejor esfuerzo de sus maestros si los objetivos del plantel son valiosos y concuerdan con los objetivos personales; ya que los individuos pondrán a disposición de la organización los Recursos Humanos que poseen y su máximo esfuerzo.
- 3.- Los atributos de la persona son intangibles y solo manifestarán sus experiencias, conocimientos y habilidades a través de su comportamiento en la organización.

Son entonces los Recursos Humanos los que le dan vida a la escuela, siendo tan delicado su manejo que se requiere un amplio conocimiento del género humano.

Los Recursos Humanos con los que cuenta una organización o país, son escasos, por tal motivo es necesario incrementarlos mediante dos formas: Según el autor Fernando Arias Galicia. (1)

- 1.- Descubrimiento.- "Pone de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas, para esto se emplean los test psicológicos y la orientación profesional".
- 2.- Mejoramiento.- "Se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas a través de la educación, capacitación y desarrollo."

En lo personal considero que Fernando Arias Galicia tiene razón con la forma de incrementar los Recursos Humanos aunque creo que el factor "educación" que cita en el segundo caso, es fundamental para el desarrollo de cualquier país, porque mediante el aprendizaje se logra en las sociedades un cambio de conducta, que viene a incrementar el nivel de preparación del elemento humano y en consecuencia, el aumento con fines productivos del personal. Corresponde básicamente a un director el administrar sus Recursos Humanos, mediante un manejo de personal " que es la utilización de las energías intelectuales y físicas en el logro de los propósitos de una empresa organizada "(2) Ya que el director del plantel está facultado para distribuir el personal docente y administrativo en los planteles,

(1) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edit. Li. musa. 1977 P. 112

(2) Vid A.G. Fernando op. cit. P.112.

para tal efecto, queda asentado en el capítulo primero de esta investigación en el aspecto "la dirección de la escuela y sus funciones" la manera en que el director distribuye a sus Recursos Humanos.

Quiero recalcar que un director tiene formas de control para poder conocer mejor a cada uno de sus elementos, casi siempre son datos personales, antigüedad y preparación profesional, de esta manera puede obtener un mayor aprovechamiento de cada uno de sus maestros ya que los ubicará estratégicamente.

Mencionaba en el capítulo referido, que un director debe ser un auténtico líder en su escuela, haciendo uso de una fina dirección y conducción de los trabajos escolares, teniendo presente que manejar a su personal es una labor delicada y difícil, pero que acertando en sus decisiones, resolviendo de la mejor manera posible los problemas y manejando situaciones, será un amplio conocedor del elemento humano y su labor resultará óptima, no olvidando que su autoridad tiene límites que deben ser respetados, su jefe inmediato (Inspector Escolar) tiene su propio campo de acción, que es hasta donde llegan los maestros cuando un conflicto no es resuelto por el director, en este caso no se están estableciendo límites de autoridad; por lo que al manejar en forma efectiva su autoridad, un director evitará situaciones de conflicto de nivel superior.

C.- Límites de Autoridad en Materia de Supervisión.

La supervisión en el trabajo escolar es muy importante porque sirve para evaluar el trabajo administrativo. Al desarrollarse el trabajo escolar trae como consecuencia un aumento en cantidad y complejidad de funciones delegadas, pueden surgir mal entendidos y conflictos de autoridad entre diferentes funciones. Los encargados de las diferentes comisiones del Consejo Técnico tienden a pensar en gran parte en términos del bienestar de sus propios campos de acción; y no en la escuela como un conjunto. Cada uno de tales puntos referidos pueden dar origen a un posible mal entendido aumentándose así la necesidad de una mejor coordinación e integración de las diferentes opiniones.

Para superar estas dificultades y alcanzar los objetivos deseados por la escuela, es necesario celebrar reuniones formales e informales con ciertas regularidades entre los jefes de las diversas comisiones.

La supervisión como función administrativa es una acción consultiva mediante una autoridad moral técnica de que hace uso el director de la escuela dando como resultado uniformidad de dirección en toda la organización, permitiendo además cierta flexibilidad en caso que pudieran resultar situaciones imprevistas, proporcionando además una experiencia más amplia para los representantes de las comisiones del Consejo Técnico, así como mayores posibilidades de intercambio entre comisiones.

El clima de libertad entre los miembros de este grupo, propicia una discusión constructiva, contribuye a una mejor comprensión, coordinación y cooperación entre las diversas comisiones del Consejo Técnico.

Aportaciones que nos da la Supervisión del Trabajo Escolar.

- a) Solución de Problemas.- Algunos problemas pueden ser complejos y afectar diversas funciones, su repercusión a menudo se refleja en toda la escuela, para superarlos es necesario la opinión personal de cada uno de los miembros, la síntesis de las opiniones de cada uno de los maestros en particular nos arrojará que tomemos una decisión de grupo más factible que se haga incapié en consideraciones de asuntos de más trascendencia.
- b) Coordinación de funciones relacionadas.- Se contribuye de una manera importante cuando los miembros de la organización se reúnen con el propósito de determinar qué papeles deben desempeñar en un curso de acción definido de antemano, para evitar la duplicidad de funciones o trabajar en sentidos contrarios.
- c) Se logra que las Decisiones se Acepten.- Al formular una decisión no se tiene la seguridad de que se lleve a cabo eficazmente si las personas afectadas por tal decisión están en desacuerdo, con ello, o se sienten ofendidas, no se les toma en cuenta o pueden hasta oponerse a su ejecución de diversas maneras, entonces la participación de los miembros principales de la organización en las reuniones que se llevan a cabo, serán de mucha importancia para optar por buenas decisiones.

PLANEACION Y DISEÑO DE ORGANIZACION COMO SISTEMA

A.- Generalidades

La delegación de autoridad dentro de las funciones docentes y administrativas de una escuela, requieren de la formación de sistemas. Para desarrollar este capítulo es necesario hablar de su significado, de acuerdo a su definición tenemos:

Sistema: "(del latín systema, y este del gr. systema) m. Conjunto de reglas o principios sobre una materia enlazados entre sí". (1)

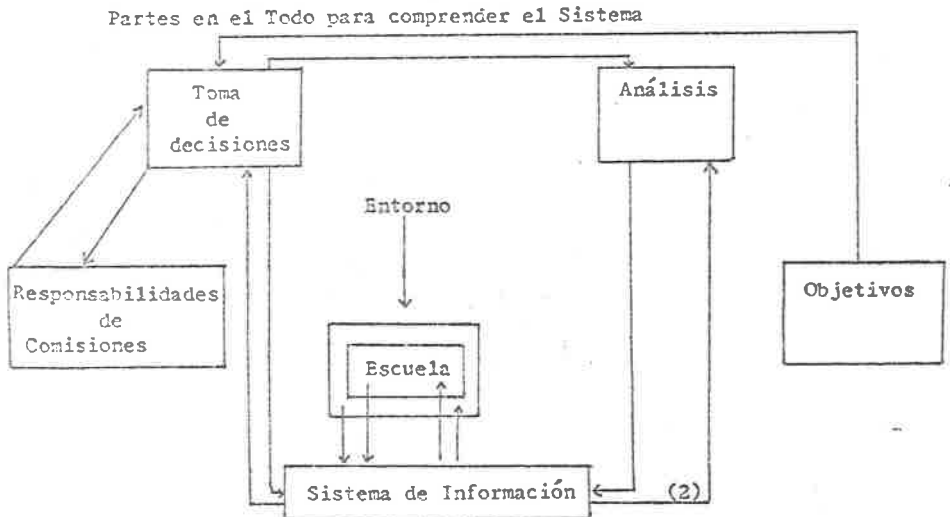
Sus principales propósitos son:

- 1.- Hacer objetivo el medio ambiente
- 2.- Comprender los fenómenos que en el sistema ocurran
- 3.- Tomar decisiones en función de sus propósitos.

Su finalidad:

Sumar todos sus elementos para lograr sus objetivos; Si vemos lo anteriormente anotado, en forma esquemática se observaría:

Tabla No. 4



(1) Salvat Editores. Tomo 11 Rema Supe. 1976. P. 3 048.

(2) Apuntes de la Universidad de Harvard

Podemos afirmar que las decisiones pueden afectar al entorno o a la escuela.

La palabra Sistema es un término muy amplio. Así tenemos que existen in finidad de sistemas, tales como; Económico, Político, de Gobierno, etc. - En lo que nos ocupa (sistema educativo) encontramos aspectos importantes que es necesario analizar. Al hablar de sistema estamos sintetizando y re lacionando entre sí a los componentes de un proceso dentro de un marco - conceptual, con lo que se asegura un avance continuo ordenado y efectivo- hacia una meta declarada.

Los sistemas de organización modernos y funcionales pueden verse desde dos ángulos principales:

- a) El hombre para el sistema.- Aquí nuestro interés es ver que nuestros Recursos Humanos operen dichos sistemas para formar todo un proceso - productivo.
- b) Los sistemas para el hombre.- Porque las formas establecidas facilitan y optimizan el trabajo planeado.

En todo organismo social se lucha por lograr intereses comunes para - sus elementos, al ponerse en marcha una escuela, ésta entra en contacto - con la sociedad que le rodea y debido a esto, la escuela planea sus propó - sitos de acuerdo con el medio en que vive y en consecuencia se ve influen - ciada por los ciudadanos que emplea para su función (maestros y padres de familia) encuentro aquí una interdependencia Escuela-Sociedad, ya que to - do se mueve en base a las necesidades de ambas partes; además una persis - tencia al existir un "hacer en forma constante", puedo apreciar que un -- sistema procura desarrollar un ambiente objetivo en su medio, trata de com prender cualquier fenómeno que dentro de su entorno ocurra, esto, le da - al hombre los elementos de juicio necesarios para que en determinado mo - mento se tomen las decisiones óptimas de cada puesto. Es necesario que -- dentro de un sistema ocurra una comunicación eficiente, así como unas me - tas que se fundamenten en la realidad, todo lo comentado, constituye la - importancia de los sistemas.

B.- Elementos Necesarios para Formar un Sistema

Existen muchas actividades a considerar cuando se pretende integrar un sistema. (1) como los que a continuación se indican.

(1) Apuntes Metodológicos de Administración Pública y Sociología

- Modelación Matemática
- Preparación de la Información Procesada
- Desarrollo de los Planes de Mantenimiento

También el hacernos estas preguntas:

- ¿ Qué se intenta hacer ?
- ¿ Cómo se va a operar ?
- ¿Cuál es la función que debe desarrollarse ?
- ¿ Qué servicio se va a ofrecer ?
- ¿ Qué es lo que se va a sustituir o crear ?

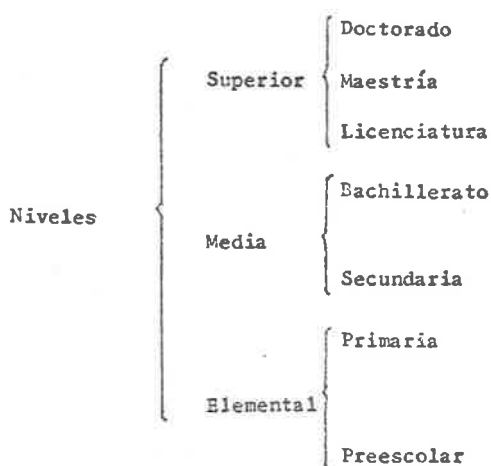
Se debe tomar en cuenta que exista compatibilidad entre el sistema y su medio ambiente técnico en el que se va a operar, especificar los tipos o formas de implantación que deban desarrollarse cuando el nuevo sistema va a reemplazar a otro ya existente.

Después de haber planeado dicho sistema, se busca la manera de llevarlo a la práctica, es decir a su implantación, para hacerlo se debe tomar en cuenta estos aspectos:

- 1.- Revisión del diseño para verificar que está de acuerdo con las prácticas de implantación y que tiene una probabilidad aceptable de alcanzar los objetivos, manteniendo estándares bien balanceados de imparcialidad tecnológica.
- 2.- Diseñar programas de prueba que aseguren que todos los elementos del sistema satisfacen los requisitos especificados, corregir desviaciones de conducta y compensar las fallas de disponibilidades requeridas en el diseño inicial del sistema.
- 3.- Mantener las especificaciones del sistema, tanto en las interfases como en el comportamiento global, a fin de dejar pasar o de controlar todos los cambios recomendados que se orienten a la obtención de un sistema implantado, integral, confiable y compatible.
- 4.- Planear y supervisar el uso último del sistema para certificar su adecuación o para advertir las áreas en que se pueden obtener mejoras en los conceptos de diseño o de operación.(1)

Al meditar sobre el Sistema Educativo Nacional encuentro aspectos muy interesantes que creo necesario mencionar.

El Sistema Educativo Nacional lo integra el conjunto de Instituciones Educativas de los diferentes niveles existentes en el país, con finalidades; métodos, planes de estudio, programas, personal docente y administrativo. Dicho sistema puede observarse de manera esquemática, así:



Este Sistema Educativo permite que el educando se incorpore a la vida económica y social del país. Sin embargo la población escolar solo se cumple en un 100 % en el nivel elemental, ya que en el nivel medio y en forma especial el superior, existe poca demanda; esto repercute en la situación del país siendo sus resultados que exista baja calidad en las personas que laboran en las diferentes actividades a nivel profesional, técnico y obrero. Para solucionar este problema el Sistema Educativo Nacional ha transformado sus planes de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- Los planes y programas son más dinámicos
- 2.- Que no sea la escuela el único medio que nos proporcione un determinado nivel de educación, si no también los medios masivos de comunicación y otros establecimientos que permitan apreciar la competencia de los autodidactos.

El Sistema Educativo y Administrativo interno de una escuela es el principal motivo de este capítulo, por tal, me enfocaré a este aspecto.

En el capítulo II, se mencionó sobre los Sistemas de Organización Escolar que se pueden emplear en la Institución; dichos sistemas son:

- Lineal o Militar
- Organización Funcional o Departamental
- Organización de Línea y Asesoría o Plana Mayor
- Sistema de Organización de Comités o Consejos.

Todos fueron ampliamente descritos en el capítulo mencionado, llegando a la conclusión que son efectivos y que el que se implante no pierda de vista los objetivos de las funciones por realizar.

Al delegar autoridad necesitamos de un sistema funcional que nos permita coordinar disposiciones y que no se pierda el control sobre las actividades; donde no se concentre el mando absoluto en una sola persona porque entonces se propicia arbitrariedad y por alguna causa pueda ocurrir ausencia de esta persona, trayendo serios trastornos a la escuela por la falta de dirección. Existen sistemas con una tendencia hacia la especialización de actividades específicas que son muy positivos y hacen su trabajo de manera impecable, solo que pierden poder en las áreas con las que se relacionan.

A manera de sugerencia se propone el sistema de "Organización de Línea o Plana Mayor", ya que toma lo mejor de cada uno de los otros sistemas. Su organigrama se presenta en el capítulo II, esta forma de operar el sistema es motivo de análisis.

C.- Partes que Integran el Sistema. (interno)

- 1.- Consejo Técnico Consultivo
- 2.- Director
- 3.- Representante del Personal Docente
- 4.- " " Actividades
- 5.- " " Intendencia
- 6.- Coordinador de Comisiones
- 7.- " Organización
- 8.- Personal Docente

(Externo)

- 1.- Parte oficial

2.- Padres de familia

Considero que aunque no sea en forma muy técnica, toda institución tiene un sistema que le permite ser organizada.

El Consejo Técnico Consultivo permite hacer una correcta división del trabajo en donde todos se sienten motivados para desarrollar de la mejor manera su comisión. Siempre se tiene en cuenta la aplicación del Proceso Administrativo.

El director es una persona en el cuál gira el todo, es entonces parte primordial del sistema debiendo recordarse que es la máxima autoridad en la escuela y que en cierta forma sea autónomo en el plantel (siguiendo los lineamientos establecidos).

Los representantes de los diferentes tipos de personal son muy valiosos porque le proporcionan fluidez a las disposiciones que se delegan logrando un control eficiente en la ejecución del trabajo.

Los coordinadores son la parte medular de este sistema de organización porque en ella descansa el resultado del funcionamiento de la escuela, ellos le "dan vida" al sistema pues motivan al engranaje y sus resultados son siempre los planeados, además, permite corregir errores, encausar el rumbo correcto sobre la marcha y hacer que se cumplan los pronósticos previstos en el planeamiento de objetivos.

En lo que respecta al nivel externo, cabe recordar que el entorno es un aspecto de suma importancia y de estas relaciones depende que lo planeado funcione en todos sus aspectos.

La participación del C. Inspector y de los padres de familia deben estar encaminados al fortalecimiento del sistema (ya que ellos son parte de él).

Finalmente, considero que las instituciones en ocasiones, estos sistemas no funcionan porque el elemento humano no delimita bien sus funciones, existe duplicidad de ellas y una forma de corregir es que en los seminarios de estudio se invite a personas técnicas en manejo de personal para que se impartan clínicas y en la práctica se logre hacer funcionar el sistema.

LA PERSONALIDAD EN EL NIVEL DE MANDO

A.- Generalidades.

En los capítulos anteriores se ha hablado de las funciones administrativas que se desarrollan en una escuela, estudiaré ahora al Recurso Humano desde el punto de vista de la psicología.

Para desarrollar en forma eficiente cualquier nivel de mando, es necesario conocer el comportamiento de la persona ya que presentará distintas reacciones; uno de los principales aspectos en que debemos fijar nuestra atención para encontrar el porqué de el comportamiento de la persona, lo es la Personalidad, ya que haciendo un análisis en cada uno de los departamentos del organigrama, nos arrojaría interesantes comentarios y nos explicará el porqué de la forma de actuar de las personas.

La Personalidad, según Allport, es: (1)

"La integración de todos los rasgos y características del individuo que determinan una forma propia de comportarse".

"Estas características son somáticas, intelectuales y caracterológicas. La personalidad se forma en función del desarrollo que según las condiciones ambientales han adquirido ciertas predisposiciones biológicas". (2)

B.- Como puede darse el caso de que podemos confundir la personalidad con el temperamento y el carácter, y sabiendo que cada uno tiene un significado propio, considero necesario señalar el campo específico de éstos.

Temperamento: Allport lo define así: (3)

"Los fenómenos de la naturaleza emocional característicos de un individuo, quedando incluidos su susceptibilidad a la estimulación emocional, la velocidad e intensidad con que habitualmente se reacciona, la cualidad del estado de ánimo dominante y las peculiaridades de fluctuación e intensidad del mismo". (4)

(1) E. Cerdá, Una Psicología de Hoy. Edit. Herder 1977 P.430

(2) E. Cerdá. vid. op. cit. P.439

(3) E. Cerdá. vid. op. cit. P.439

(4) E. Cerdá. vid op. cit. P. 439

"estos fenómenos se consideran dependientes de factores constitucionales y por lo tanto, determinados fundamentalmente por factores hereditarios".

Carácter.- "grado de organización ética efectiva de todas las fuerzas del individuo".

Allport.- "el carácter es simplemente la personalidad evaluada desde el punto de vista ético". (1)

Como se puede apreciar, la personalidad es un aspecto importante, pues su estudio es fundamental para hacer un análisis sobre la manera en que se maneja una determinada situación en cualquier nivel de mando. La personalidad en los directores la encontramos muy diversificada, esto, trae consecuencias que repercuten en el funcionamiento de la escuela. De igual manera encontramos al personal al ejecutar las funciones del Consejo Técnico.

Para hacer el estudio de la personalidad, desde el punto de vista psicológico, así como un análisis y descripción, encuentro el método de "Análisis-Factorial" (2), que maneja estos tipos de dimensiones:

- a) Somáticas
- b) Temperamentales
- c) Motivacionales.

Los aspectos de las dimensiones somáticas, son:

- a) Morfológicas.- Consiste en mediciones de la cabeza, tórax, pelvis y extremidades
- b) Fisiológicas.- Las investigaciones factoriales comprenden mediciones de: pulso, frecuencia respiratoria, salivación, temperatura corporal, metabolismo, conductibilidad eléctrica de la piel, etc.

Dimensiones Temperamentales:

Sus rasgos están en relación con las formas o modalidades en que se pone de manifiesto la conducta de la persona de manera bipolar, es decir actitudes generales de las personas: actividad, pasividad, objetividad-subjetividad, etc. puede tener también una conducta social: dominancia, sumisión, belicosidad, cordialidad, tolerancia, creticismo.

Dimensiones Motivacionales

Son todos los aspectos del comportamiento que estén relacionados con la motivación; sus categorías son: necesidades, intereses y actitudes.

(1) E. Cerdá. Una Psicología de Hoy. Edit. Herder. 1977 P. 439

(2) Vid E. Cerdá op. cit. P.439.

1.- Categorías de la dimensión de necesidades:

- orgánicas
 - ambientales
 - de aspiración
 - de autodeterminación
 - sociales
- a) Orgánicas.- Son necesidades como: hambre, sed, sexualidad; fluctúan dependiendo la intensidad de sus manifestaciones del tiempo transcurrido desde la última gratificación.
- b) Ambientales.- Son las condiciones ambientales que el individuo desea.
- c) De Aspiración.- Indica las variables fundamentales:
- ambición general, deseo de alcanzar éxito, fama y futuro.
 - Persistencia en el esfuerzo.
- d) De Autodeterminación.- Son la necesidad de libertad, autoconfianza-dependencia, conformidad cultural y honradez.
- e) Factores de necesidades sociales.- Hace referencia al grupo social para - que se puedan satisfacer. (1).

Vemos pues que todos estos factores influyen para el estudio de la personalidad del individuo; mediante todo lo explicado encontramos las causas del "¿ por qué ?" de la manera de actuar en las personas.

Como este trabajo está encaminado a hablar de que manera se delega y - confiere autoridad mediante un proceso administrativo en los puestos de alto nivel. Efectuaré un estudio en dicho proceso, sin enfocar aspectos profundos a los que nos conduciría consecuentemente la psicología.

El C. Inspector al delegar autoridad en los directores de escuela, lo hace de manera general para todos, sin embargo ellos la ejecutan de diferente forma, influyendo las dimensiones temperamentales del análisis factorial de la personalidad pues encontramos rasgos bipolares de actitudes como actividad pasividad, objetividad- subjetividad, ó aspectos de la conducta social tales como: dominancia-sumisión, etc. o las dimensiones motivacionales del comportamiento como: necesidades, intereses y actitudes.

La reacción de un director en su temperamento puede traer una reacción o actitud:

- a) activa
- b) pasiva
- c) objetiva
- d) subjetiva
- e) otras

Encontramos que un director que reaccione de manera activa, transmite las órdenes superiores al personal y de inmediato se trabaja para lograr esos objetivos; es decir, se tiene una correcta aplicación del Proceso Administrativo, sin embargo esta actitud activa debe poseer ciertas cualidades que convengan al personal de la escuela. Un director que posea estos atributos debe conocer un correcto manejo de personal del que debe hacer uso desde el momento en que interró su Consejo Técnico. La labor de supervisión que hace el director es importante porque su labor es reconocida como una pieza fundamental para el desarrollo de las relaciones humanas, su personalidad y conducta influyen esencialmente en las actitudes y comportamiento de los individuos a quienes supervisa.

Las ventajas que se tienen en la escuela al tener un director activo, son entre otras:

- a) Logro de todas las actividades contempladas en los planes de trabajo.
- b) Aprovechamiento óptimo de las cualidades que pueda tener el personal.
- c) Una imagen positiva ante la comunidad y la parte oficial.

Sin embargo, también se encuentran algunas desventajas:

- a) Las actividades realizadas no se logran al 100 % a causa de ser muy numerosas.
- b) Pueden realizarse actividades que no son necesarias
- c) Puede desaprovecharse la labor académica en los grupos.

Se da el caso de encontrar al director de una actitud pasiva, que aunque sea de este tipo, puede ser efectivo. Esta personalidad tiene un alto grado de democracia en el trato personal es decir, confía en la capacidad de las personas y al aplicar el Proceso Administrativo mediante la delegación de autoridad, se logran resultados positivos y óptimos; debo hacer mención de que esta aparente libertad en que se ubica el personal, no debe llegar a convertirse en libertinaje porque entonces se traicionaría la confianza de

responsabilidad que nos ha sido conferida y pudieramos tener resultados negativos.

La personalidad pasiva de un director puede ser ejemplo para las personas locuaces porque son centradas en sus opiniones, manejan en forma excelente situaciones difíciles. El personal al saberse en un ambiente de confianza puede rendir al máximo su trabajo, puede aportar iniciativas que redunden en beneficio de la escuela, ya que las relaciones humanas estarán más fortalecidas. Las ventajas que se pueden obtener son:

- a) Sólo se realizarán actividades primordiales pero de manera efectiva.
- b) Un ambiente democrático de amplia confianza, de tal manera que uno se siente obligado a redoblar esfuerzos.
- c) El personal generalmente dura mucho tiempo en la escuela, lo que permite conservar un buen ambiente de trabajo.

Algunas desventajas son:

- a) Pudiera llegarse a un libertinaje mismo que proporcionaría un desorden administrativo docente.
- b) Se estaría expuesto a la crítica negativa del medio ambiente y el aspecto oficial.

La personalidad objetiva en el don de mando de una persona indica temperamento realista, aunque lo considere con poca aplicación de criterio para efectos de la toma de decisiones, ya que en materia de administración, esto es primordial. Sin embargo un director que sea de esta naturaleza, siempre cumplirá con las disposiciones de la superioridad y en lo que se refiere a su organización interna, nunca se saldrá de los lineamientos establecidos por lo que será difícil que surjan conflictos en ese centro de trabajo; sus principales ventajas serán:

- a) Cumplimiento de las disposiciones que se le asignen
- b) Control en las actividades administrativas y docentes
- c) Cumplimiento de funciones sin hacer un esfuerzo por mejorar.

Desventajas.

- a) Nunca se introducirán variantes para solucionar aspectos del trabajo
- b) Existirá monotonía rutinaria

c) El medio observará la falta de dinamismo.

Al encontrar directores de un carácter subjetivo tenemos un ejemplo de una persona inquieta, que es poco influenciada por las normas establecidas y que constantemente opta por decisiones personales que lo lleven a mejorar su tarea educativa. Al delegar su autoridad mediante el Proceso Administrativo-entre su personal, lo hace solamente basado en los aspectos fundamentales de las disposiciones superiores y de los lineamientos de organización interna;- esto marchará bien siempre y cuando el director posea un conocimiento elevado de manejo de personal, con cierto "tacto" para que sus modificaciones no sean impositivas, debe convencer con su trato al personal.

Ventajas.

- a) Se evita trabajo innecesario
- b) Su personal es abierto al diálogo sobre la opinión de actividades.
- c) Se logra un buen rendimiento administrativo y docente.

Desventajas

- a) Puede llegarse a una situación de autoritarismo y arbitrariedad.
- b) Se puede estar expuesto a conflictos con el personal y parte oficial.
- c) puede existir un ambiente tenso.

Al hacer mención de las diferentes personalidades de un director, se debe tomar en cuenta que para poder encontrar una personalidad adecuada en un director, combinaríamos los aspectos mejores de cada uno de los casos estudiados y de esa manera encontrar un modelo de personalidad; he observado a través de mi carrera profesional el comportamiento de mis directores al reaccionar ante situaciones similares, lo hacen de manera diferente.

La razón es que no existen dos personalidades iguales. La personalidad adquiere un desarrollo conforme ésta va creciendo, al llegar a ser adulto, la personalidad sigue cambiando.

En las llamadas "teorías formales del desarrollo" (1) se nos explican los cambios que tienen lugar en el desarrollo humano, su evolución de acuerdo al medio; estas teorías más importantes son las de: Freud, Piaget y Werner.

(1) E. Cerdá. Una Psicología de Hoy. Edit. Herder. 1977 P.430.

C.- Teorías Formales del Desarrollo.

- "La teoría del desarrollo de Freud, se basa en que concebía el desarrollo a través de tres períodos: oral, anal y genital, estos períodos representan para Freud fases o estudios de valor universal, manifestados por descargas de energía sexual a través de los cuales se configura la personalidad del individuo".
- "Piajet, se dedicó a estudiar el desarrollo de las estructuras cognoscitivas y de los procesos subyacentes a la conducta adoptativa, su principio básico es la conducta es un proceso vital que tiende a mantener un estado de equilibrio entre la persona y el medio. Este equilibrio se ve constantemente perturbado por los cambios del medio, creándose una necesidad de restablecer un estado de adaptación o balance.
- "Werner.- Considera la vida como un desarrollo que puede verse como la progresión desde un estado global difuso hacia una progresiva diferenciación y finalmente los más altos niveles del desarrollo a la integración compleja de varias estructuras biológicas y psicológicas."

Las investigaciones de Werner han consistido fundamentalmente en demostrar las relaciones entre la teoría formal del desarrollo psicológico y psicopatológico. Estas teorías del desarrollo sin embargo solo son especulativas y no contestan a la pregunta ¿cuáles son las condiciones que determinan los cambios progresivos y regresivos característicos del desarrollo de la personalidad?.

Es indudable que el modo de reacción de la persona se ve influenciado por muchas causas. Ya que desde el nacimiento se inicia el desarrollo de la personalidad que continua progresando en toda la existencia del ser, algunas personas se creen superiores a otras basadas en ciertos atributos con que la naturaleza los dotó; sin embargo las personas que no los tienen emplean otro tipo de recursos que les sirven como una compensación pueden ser: bondad, ingenio, dinamismo en el trabajo, etc.

Un aspecto importante para el desarrollo de la personalidad son los padres de familia con sus actitudes comprensivas ven al hijo adquirir su propia personalidad; ellos son los directamente responsables de ir formando un comportamiento paulatino de independencia y autocontrol hasta llegar a adquirir la autonomía del adulto, de lo contrario se tendrá un individuo dependiente e inhibido que no pueda desenvolverse en su trabajo.

Al llegar a ser adulto puede haber alteración de la personalidad si somos afectos al alcoholismo, farmacodependencia, etc. Es importante citar - que la influencia que se recibe en la comunidad donde se vive puede determinar modificaciones en la actitud de las personas, en el aspecto cultural en contramos también que el niño está sujeto a que su conducta se siga modificando, sin embargo cuando se tiene una sólida educación llega un momento en que se empieza a discernir y solo se toma lo que uno creé ser más positivo.

Por esto, encuentro que las actitudes de los directores son distintas su comportamiento nunca será igual.

LA INFLUENCIA SOCIAL EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO

A.- Generalidades.

Como lo mencionaba en el plan de trabajo, uno de los campos en que se desarrolla la actividad educativa, lo es en el social; ya que la enseñanza está encaminada a prestar un servicio eficiente a la sociedad. Para efectos de esta investigación considero necesario ubicar algunos conceptos de la sociología.

"Sociología.- Ciencia que estudia los fenómenos de la vida social de los hombres, cualquiera que estos sean." (1)

" Enfocada la definición hacia el campo empresarial, en sentido más restringido, sería:

La ciencia que estudia las realidades que afectan al grupo humano en su función de producir".

Al hacer un análisis de la sociología encuentro una situación compleja, ya que esta disciplina de la ciencia presenta un problema de objetividad, es decir; los problemas son difíciles de comprender o cuantificar, porque el hombre pertenece y forma parte de la sociedad, no puede ser algo externo. No es el caso por ejemplo de comprobar un fenómeno de las ciencias naturales que podemos someterlo a un método y encontrar un resultado.

Sin embargo aunque su estudio me es complejo se puede emplear en la sociología para el estudio de un problema un "tipo ideal" ó "modelo" para encontrar diferencias entre el modelo y la realidad; mediante la integración de aspectos esenciales de los fenómenos, siendo pues la meta de la objetividad tener una visión total del fenómeno social que incluya las teorías de esos fenómenos relacionandola con su ubicación histórica; es decir a manera de ejemplo: Al estudiar el hecho histórico (lucha de campesinos) se debe ver cuál es el ideal de estos hombres, qué circunstancias los obligaron a ir hasta esa situación, y no solo describir ese hecho social.

Independientemente del hecho social, existen varias disciplinas que forman las ciencias sociales y que en determinado momento las empleamos para resolver estos problemas. Para complementar la presente investigación mencionaré las relaciones de algunas de estas disciplinas con el hecho social

B) Disciplinas Auxiliares de la Sociología.

1.- Antropología y Sociología .-

(1) E. Baselga. Estudios de Sociología Industrial. Edit. Aguilar 1977 P.3

- La antropología se ocupa de la actitud o papel que juega un individuo o un grupo en una sociedad (física, biológica, humana) del pasado.
- La sociología estudia las sociedades actuales, por tanto encuentro una diferencia entre ambas

Historia y Sociología

- La historia al analizar los fenómenos (sociales-humanos) en su devenir atiende a hechos dados en el tiempo, en un momento concreto, diacrónico el peligro que puede presentar el análisis histórico es darnos una descripción caótica.
- La sociología hace una abstracción va de las formas comunes a todo hecho social.

Para fijar la función de ambas, se maneja este ejemplo: Al estudiar la Revolución Mexicana el historiador la estudia pero puede ser auxiliado por el sociólogo (porque éste se ocupa más de la sociedad contemporánea).

Economía y Sociología

- La economía es vista como una ciencia ó como una técnica, es un instrumento empleado para calcular las ganancias y el nivel óptimo de los medios.

La economía y la sociología se relacionan porque al distribuir los bienes y servicios se toma en cuenta a los movimientos sociales, (de las masas) y su repercusión en la organización económica.

Después de haber estudiado las relaciones de la sociología con algunas de las disciplinas de las ciencias sociales, puedo afirmar que el medio ambiente social en que se encuentre la población escolar, es variable e influye en la marcha del plantel.

Frecuentemente los directores y maestros se enfrentan a problemas sociales, tales como: pobreza en los hogares, desequilibrios sentimentales, promiscuidad, daños físicos a la escuela, etc. Estos problemas deben ser canalizados por una persona experta que con sus conocimientos aporte soluciones.

A esta persona se puede conocer como: consejero, trabajador social orientador, etc. Para conocer de mejor manera sus funciones, textualmente se toman a continuación.

C.- La Función del Consejero en la Escuela Primaria (1)

- 1.- "Proporcionar servicios de orientación a los alumnos individuales (aconsejar a los alumnos, suministrarles información acerca de sí mismo, desarrollar programas de orientación, etc).
- 2.- Reunirse en consulta con el personal de la escuela (dar a conocer informes sobre los alumnos a los maestros, a los terapeutas y al director; preparar material que los maestros puedan utilizar en sus clases, dirigir las juntas para tratar sobre estudios biográficos, ayudar a determinar las colocaciones educativas, etc).
- 3.- Mantener buenas conexiones con el hogar (suministrar a los padres informes acerca de sus hijos, comunicar a los padres lo relativo al programa de orientación, cooperar con los padres en proyectos especiales que afecten a los alumnos, etc.)
- 4.- Coordinar el programa de orientación, coordinar las actividades de orientación de todos los miembros del personal, proseguir estudios del desenvolvimiento posterior de los alumnos, conservar los archivos de los datos sobre los alumnos, colaborar con el director en la ejecución del programa, desarrollar programas de adiestramiento dentro del servicio para el personal, etc.
- 5.- Mantener el contacto con las Instituciones de la Comunidad (establecer métodos eficaces para hacer referencias, interpretar el programa de orientación a los miembros de la comunidad, solicitar la ayuda especial de las Instituciones de la Comunidad, etc.).

El servicio que pudiera dar este Consejero en las escuelas sería muy importante y vendría a resultar como una PANACEA en los problemas que se presentan en el trabajo. Este tipo de asesor solo es propio de escuelas secundarias sin embargo creo que su labor en la escuela primaria sería de mayor importancia ya que este alumno debido a su inocencia toma pocas decisiones, oportunidad que se debe aprovechar para moldear el comportamiento del alumno.

Sin embargo las escuelas primarias del país no cuentan con este indispensable servicio.

Al integrar el Consejo Técnico se tomó en cuenta la existencia -

(1) Hatch y Costar. Actividades de Orientación de la Escuela Primaria. Edit. Limusa 1981 P. 135-137.

de un coordinador de comisiones cuya función es muy importante para el control del trabajo; este coordinador podría con una parte del personal organizar consejeros que orientaran a los alumnos y padres de familia. La forma en que actúa un asesor es por medio de una entrevista, con ésta, se logra en el alumno algunos aspectos como: (1)

1.- Proporcionar al asesorado una serie de datos acerca de sí mismo y ayudarlo a interpretarlos correctamente.

2- Ayuda a la persona a descubrir los elementos y exigencias de su ambiente y la relación que estos tienen con su propio crecimiento y desarrollo personales.

3.- Le ayuda a adaptarse en su ambiente mediante el aumento de la comprensión que tiene de sí mismo y mediante alteraciones del propio medio ambiente.

4.- Fija como meta la independencia acrecentada por parte del asesorado como resultado de la capacidad creciente del niño para resolver sus propios conflictos y preocupaciones; sin embargo en una escuela pequeña, el profesor de grupo sería el que tratara los problemas de falta de adaptación empleando técnicas de consejo. Ya que como antes decía, no existe la persona capacitada en la escuela.

Toda escuela que desee tener una buena marcha, debe estar en contacto con los padres de familia ya que en el desarrollo del trabajo surgen problemas varios tanto internos como externos que afectan a la Institución.

En el actual medio donde laboro encuentro poca cultura en el entorno, esto hace que con dificultad se logren los objetivos de la enseñanza constantemente se tienen problemas disciplinarios que se reflejan en un desorden de el modo de comportarse de los alumnos; en seguida se cita a las madres de familia para encontrar soluciones y nos encontramos con reacciones poco favorables para estos casos.

Todo lo anterior nos refleja poca madurez social en las personas aquí en donde encuentro propicia la labor de un trabajador social que en conjunto con las demás Instituciones se haga labor para que la mentalidad de las personas cambie y los resultados sean mejores.

Un problema social grave lo es el alcoholismo, drogadicción, anal-

fabetismo y desempleo entre los habitantes del medio ambiente en que laboro, pues en fecha reciente procedimos a tomar datos para integrar un censo de población para encontrar cuáles eran las necesidades apremiantes de ese lugar a esto podemos agregar la crisis económica que sufrimos en el país, para agravar más la situación en los hogares ya que los alumnos se ven obligados a buscar ingresos lo que provoca ausentismo en las aulas o poco rendimiento en el alumnado. Es innegable que todo lo que sucede en el medio influye en la marcha de la escuela y el control de estas situaciones no está solo en los maestros, es necesario contar con la colaboración de todas las personas e Instituciones. Un alumno al terminar su educación primaria lleva una formación sólida porque se ha operado en el intercambio de conducta y este aprendizaje debe servirnos de aliado para que influya en la sociedad, en sus hogares y poco a poco se modifiquen algunos aspectos negativos de la sociedad; además nuestra labor no está solo dentro del aula, sino que podemos ser agentes de cambio mediante distintas actividades extra escuela para que todo redunde en bien de la población.

D.- La Reforma Educativa.

Creo oportuno hacer un análisis de los aspectos sociales de la Reforma Educativa.

En todos los tiempos de la historia, la vida humana se ha distinguido por el adelanto ó retroceso de un pueblo, y es factor determinante la cultura que por medio de la Educación hace que las sociedades se concienticen en el bien colectivo. Hablar de sociedad humana es manejar términos muy amplios ya que éstas, están condicionadas a muchos factores, tales como; religión, etnología, costumbre, etc. Además de considerar su régimen económico al que pertenecen: capitalismo, socialismo ó subdesarrollo. Ante todo esto no se puede negar que la educación juega un importante papel.

En la década pasada aparece en nuestro país la Reforma Educativa ha transcurrido un tiempo y los resultados todavía no son satisfactorios, pero estoy de acuerdo en que los últimos gobiernos se han preocupado porque la sociedad mexicana reciba una educación eficiente, como nos lo demuestra el hecho de la creación de las escuelas "tecnológicas Agropecuarias" cuya finalidad es que el joven provinciano aplique sus conocimientos técnicos en beneficio del medio que le rodea.

Uno de los problemas más serios a los que se enfrenta nuestro país es el del sorprendente crecimiento demográfico, el gobierno busca formas y sistemas para que la Reforma Educativa, llegue a todas las personas, para esto crea la educación abierta que elimina problemas de edificios, muebles, sueldos de personal, etc. Y que ante todo permite que la educación llegue a todos los ciudadanos auxiliándose de los medios de comunicación colectiva. La Reforma Educativa ha nacido porque nuestras sociedades así lo han exigido, -ya que no podemos considerar que una sociedad contemporánea pueda vivir con los mismos elementos que la de antaño, por eso las ideas expuestas constituyen el tronco de la política educativa del Régimen actual. En ellas se inspiran los esfuerzos de quienes llevan la responsabilidad de ampliar y reorientar el Sistema Educativo Nacional; con la intención de encausar a los nuevos hombres en el ejercicio de la conciencia cívica que confirme su existencia en términos de Independencia Cultural. Revolucionar los programas de estudio ha sido un gran esfuerzo de parte de las autoridades educativas; ya que en ella, en forma democrática se han aportado las sugerencias o indicaciones del Magisterio Nacional.

Uno de los principales medios de que se vale la S.E.P. lo es el libro de texto que permite al alumno el encausamiento hacia la formación de su sociedad, pues los Planes de Estudio se hallan encaminados hacia los sistemas extraescolares, porque saben que cuando la acción de la escuela salga del aula y forme parte de la comunidad, la sociedad mexicana llegará a consolidarse en una sociedad equilibrada con un desarrollo sano en lo económico, cultural y social.

Es cierto que el pueblo no ha respondido como la Reforma Educativa lo esperaba pues han resultado algunos tropiezos como es el caso de la educación sexual que marca el programa de la escuela primaria, por los casos que se han presentado, ya que probablemente nuestra sociedad no se encuentra preparada para entender esta Reforma pues este conocimiento lo consideran nocivo para sus hijos. Lo anterior nos da una imagen real en la que se encuentra nuestro pueblo, ya que en vez de atacar el problema de frente le tememos, así de que no únicamente son los maestros los indicados de conducir la Reforma sino es tarea de todos con responsabilidad compartida. Como anteriormente expresaba; es necesario optimizar recursos, dada la época de austeridad que vivimos y creo que la sociología puede ser un punto clave pa

ra que el ciudadano se de cuenta de la importancia de preservar los recursos técnicos, materiales y humanos con los que se trabaja. Encuentro pues la influencia de todo lo que nos acontece en el desempeño de nuestras labores.

VII

CONDICIONES MATERIALES DEL PLANTEL

A.- Generalidades.

Dentro del Consejo Técnico Consultivo de una escuela aparece la comisión de obras materiales, que se encarga de realizar actividades que estén encaminadas al buen funcionamiento, conservación y mantenimiento del edificio escolar.

Pretendo en este capítulo hablar sobre la importancia que presenta para una escuela el encontrarse en buenas condiciones físicas.

Al aparecer la Reforma Educativa se crean los dobles turnos con el fin de optimizar recursos materiales y humanos para poder atender a toda la población escolar. Esto trajo por consecuencia un aumento de horas trabajadas en los edificios escolares, mayor deterioro de los muebles, paredes, y anexos llegando a formarse una situación de elevado desperdicio de bienes, marcandose más en los mesabancos. Los directores de escuela se enfrentaron al problema de que estos muebles no se podían vender, ni tirar; por ser bienes nacionales y estar existiendo en sus inventarios de activo fijo. Por lo tanto los almacenaron en azoteas, aulas, patios de recreo y sanitarios, creando una imagen negativa. (1)

Como el problema era grave, la S.E.P. realizó un programa de recolección y rehabilitación de mobiliario escolar primeramente para la ciudad de México en febrero de 1973. (2) Mediante el Plan de la Reforma Administrativa, que se propuso en un término de cien días retirar chatarra mixta compuesta de: pupitres, sillas, libreros, sillones, escritorios, máquinas, vehículos, pianos, relojes, etc. de las escuelas y oficinas del Distrito Federal; llegando a coleccionarse dos mil toneladas de esta chatarra.

En las escuelas de nuestro medio también encontramos el problema pues he observado en diferentes instituciones de distinto nivel, mucho mueble almacenado considerado como fuera de servicio.

Con dinero propio de cada escuela los directores se dan a la tarea de mantener en buen estado los muebles que constantemente son destruidos por los alumnos. Debo mencionar a los dobles turnos que no se hacen responsables de los daños que sufre el mueble y que constantemente es motivo de discusión entre directores.

(1) S.E.P. Programa de Recolección y Rehabilitación de Mobiliario Escolar.

1973 P. 11 a 15.

(2) S.E.P. Programa de Recolección y Rehabilitación de Mobiliario Escolar.

Para superar esta situación, pienso que se debería imitar al programa de rehabilitación de muebles del Distrito Federal puesto que el servicio de muebles rehabilitados que nos pudieran prestar acabaría con problemas que su fren sobre todo las escuelas de nueva creación.

El edificio escolar, así como los muebles y anexos debe de cubrir una serie de requisitos para que sean favorables a la enseñanza. Son importantes aspectos como: luz y espacio adecuados, capacidad, ubicación, orientación, - forma de edificarlo, material de construcción, salón de clases, corredores, - provisión de agua, servicios sanitarios, patios, sala para la dirección, almacén escolar, biblioteca, clínica, auditorio y anexos deportivos.

Para la ubicación debe tomarse en cuenta; que esté:

- Alejada de basureros
- Lejos de todo tipo de ruidos
- Alejada de lugares de mal ejemplo a los niños
- Fuera de lugares de peligro
- Lugar con ventilación.

El mobiliario escolar debe estar adaptado al cuerpo del alumno que le permita libertad en sus movimientos, que facilite la vigilancia del maestro, que tenga espacio para guardar útiles.

Las características de una escuela pueden dar lugar a limitaciones debido a que no existen estas condiciones y los resultados del trabajo no son los que se habían esperado. Para efecto de superar estas limitaciones debe existir una colaboración de ambos turnos para que participen en el desarrollo de un plan en donde se contemple el cuidado material del edificio; manco munadamente con el personal de intendencia sobre los siguientes puntos:

- 1.- Asear diariamente los salones de clase, corredores, patios y excusados.
- 2.- Colocar lavabos en puntos estratégicos con el fin de evitar desorganización en las tomas de agua.
- 3.- Colocar separadamente el material de aseo de ambos turnos
- 4.- Arreglar áreas verdes en conformidad
- 5.- Quemar la basura.

Actualmente los directores se dividen determinada área de la escuela - en donde cada turno se hace responsable del mantenimiento que le corresponde o al inicio del año escolar acuerdan qué aspectos materiales van a cuidar; - ya sea vidrios, chapas, etc.

Pienso que esta forma de organizar el buen mantenimiento físico del plantel origina situaciones de conflicto en el que caen los maestros involuntariamente, otra situación es que puede contrastar el resultado del trabajo entre ambos turnos; creo que lo ideal sería que el edificio no se estructurara para su cuidado, ya que todos los compañeros maestros estamos unidos, preparados, tenemos calidad humana, y por tal sabemos cuidar nuestro centro de trabajo. - Las sociedades de padres de familia también deben trabajar mancomunadamente; - el resultado sería una superación de los limitantes que mencionaba al principio.

El plan anual de la comisión de obras materiales debe estar respaldado por todas las comisiones del Consejo Técnico, así como por la dirección de la escuela.

Cualquier lugar usado por los niños está sujeto al desgaste y deterioro por tanto el mantenimiento y limpieza son un problema constante. (1).

Cuando una escuela funciona todo el día, se hace poca limpieza, las tareas de mantenimiento son difíciles porque no cuentan con un momento de tranquilidad. Un ambiente de orden requiere entonces de tiempo, dinero y esfuerzo es necesario hacer una planeación de mantenimiento a largo plazo, tal como pintar el exterior e interior del edificio, reestructurar pisos, atender los anexos deportivos pintando o corrigiendo fallas; se puede hacer el proyecto de pintar cada 5 años, o antes si es posible. Mediante un inventario anual, el director se dará cuenta de cuales serán las necesidades futuras.

B.- Criterios para Valorar las Condiciones de Trabajo.

Existen tres clases de normas para valorar las condiciones de trabajo: (2)

Clases de Normas	{	1.- Fisiológicas
		2.- Sicológicas
		3.- Perfección en el trabajo.

1.- Criterios Fisiológicos.- Este criterio se refiere al cansancio mus

(1) Phyllis Click. Administración de Escuelas para niños pequeños. Diana 1980 P.109

(2) Joseph Tiffin y Ernest J. McCormick, Sicología Industrial. Diana. 1976 P.426

cular de un trabajador ó la llamada "fatiga fisiológica". Son distintas las medidas fisiológicas que se utilizan como índices del cambio fisiológico operado en el organismo, entre ellas tenemos a: gráficas del corazón, presión de la sangre, consumo de oxígeno, gráfica de respiración, composición sanguínea y resistencia eléctrica en la piel; este criterio es propio de un trabajo físico, aunque también hay medios fisiológicos que son adecuados a la actividad mental. Aunque los cambios son muy pequeños y su valor práctico es muy limitado como criterios para valorar los efectos del trabajo mental.

2.- Criterios Sicológicos.- Existen principalmente dos criterios - "aburrimiento y fatiga" el primero es el que considero se enfoca más a nuestro trabajo ya que por lo general el empleado se aburre de su trabajo puede ser por la monotonía, es poco interesante, demasiado fácil, etc. Aunque debo aclarar que tal "aburrimiento" no es más que una reacción personal al trabajo, porque no hay trabajo, ni puede haberlo aburrido por sí mismo ya que el aburrimiento o el tedio es una función intrínseca del individuo, perteneciente a la gama de sus actitudes. Esto no debe permitirlo un director, pues puede sugerirle a sus maestros "sistemas dinámicos" que los motiven en su trabajo y así lo encontrarán siempre atractivo. Por lo que se refiere a la "fatiga" que son sensaciones de cansancio o desgaste, a esto se le llama "fatiga subjetiva" que puede ser de diversos grados.

3.- Perfección en el Trabajo.- El grado de aprovechamiento en el grupo será mayor si el maestro cuenta con un ambiente sano y si dispone de todos los recursos en su centro de trabajo, es decir el aprovechamiento o rendimiento, está en función de las condiciones de trabajo.

Tabla No. 5

Escala para explicar las diferentes situaciones de cansancio. (1)

Expresión	Valor medio de escala	desviación de la normal	valor redondo de escala
Se tambalea	1.1	.36	1
Mareado	2.2	.36	2
Fatigado	3.2	.51	3
Un poco cansado	3.8	.40	4
Regular	5.0	.00	5
Pasante bien	5.9	.57	6
Bien	7.0	.63	7
Muy bien	7.9	.54	8
Excelente	8.9	.30	9

Fuente: One Nelly, escala de expresiones de la fatiga subjetiva que muestra los valores medios de escala y las desviaciones de la normal de los juicios.

Existen otros criterios para estudiar los efectos del trabajo, mismo que no citaré porque considero que no se apegan al trabajo de la escuela.

Son entonces las condiciones de trabajo importantes para el funcionamiento de la escuela.

C.- Factores Internos y Externos de la Escuela.

Los factores internos y externos de la escuela son importantes por lo que efectuaré un análisis de los siguientes:

- a) Iluminación
- b) Condiciones atmosféricas
- c) Ruido
- d) Música
- e) Horas de trabajo
- f) Intervalos de descanso

A) Iluminación.- La influencia de la iluminación se refleja en los trabajadores y alumnos de la institución, por varias circunstancias, la más

importante es que el hombre amplió su visión, nos enseñó a aprovechar más el tiempo. Hace algunos siglos la producción de cualquier actividad estaba sujeta al trabajo de día, y con él, su mente se cerraba a ese espacio y no era capaz de crear, no tenía iniciativa en su empresa o en su hogar; pero con la iluminación se inicia una nueva era.

En lo referente al ambiente laboral encontramos que la perfección y realización de un trabajo depende del alcance visual o agudeza de la vista de las personas, es entonces la iluminación un factor importante para que se cumpla esa agudeza visual. Es importante mencionar que la vista de las personas puede ser subnormal, por lo que se debe tener cuidado de proporcionarles lugares estratégicos e instalar una iluminación artificial adecuada.

La iluminación natural y óptima solo se logrará si se cuenta con ventanas en puntos estratégicos que faciliten la visión y permitan hacer el trabajo en forma eficiente.

B.- Condiciones Atmosféricas

Estos factores en el medio ambiente del trabajo son: (temperatura, humedad, corrientes de aire, composición de la atmósfera y condiciones tóxicas). Considero que las condiciones atmosféricas también son fuente de influencia entre la manera de actuar de el personal; por ejemplo el medio geográfico de nuestro país está compuesto de forma variada y también lo está la temperatura, sus habitantes se han adaptado a la temperatura de su región; luego hay que tomar en cuenta algunas consideraciones para hacer que el clima en el trabajo sea adecuado. En los procesos de cambio de calor, el cuerpo por medio del metabolismo genera calor, parte del cuál se tiene que ir eliminando cuidando que exista un equilibrio con el medio ambiente, existen cuatro formas de lograr este equilibrio: (1)

- 1.- Convección
- 2.- Evaporación
- 3.- Radiación
- 4.- Conducción.

- Convección.- El cuerpo transmite esencialmente el calor al aire.
- Evaporación.- Es la evaporación del sudor y en cierto grado del vapor, que se exhala de los pulmones al respirar.
- Radiación.- Es el proceso de transmisión de la energía térmica entre objetos tales como el sol y la tierra, si hay diferencia de temperatura entre los objetos, el más cálido cede su calor al más frío, es decir los objetos nos pueden transmitir calor, o nosotros podemos transmitirse lo.

- Conducción.- Es la transmisión del calor por el contacto directo, normalmente la ropa que nos cubre nos aísla de tal manera que este viene a ser un sistema inapreciable de calor.

El efecto de los cambios de temperatura en las personas también influye en la eficiencia del trabajo.

Investigación sobre la Temperatura Ideal (2)

Temperatura	Tiempo de Trabajo
Inferior a 70 %	Se pierde el 3 % de tiempo a causa de enfermedades
70 y 79.9 %	Se pierde el 4.5 % de tiempo
80 % ó más	Se pierde el 4.9 % por enfermedades

El Ruido.

El ruido es fuente de contaminación social, es importante buscar la manera, no de suprimirlo, sino de reducirlo. Existen dos valores fundamentales del ruido.

- a) Su frecuencia
- b) Su intensidad

La frecuencia del sonido se basa en el número de vibraciones por segundo de la fuente de donde procede la intensidad del sonido se mide en Decibelos (db), investigado lo anterior vamos a ver de que manera afecta el ruido en el personal de trabajo.

Distintos experimentos han demostrado que sí se reduce el ruido, mejorará la relación del trabajo.

Estos experimentos son:

- Preparar las habitaciones con defensas a prueba de los mismos
- Utilizando protección para los oídos
- Instalar a los empleados en cabinas individuales.

Mediante la aplicación de pruebas de coordinación motora, tiempos de reacción, pruebas mentales y de percepción se ha detectado que las personas tienden a perder el sentido a causa del constante ruido.

(1) Joseph Tiffin y Ernest J. McCormick. Sicología Industrial. Edit. Diana 1976 P. 476

(2) vid R.P. Joseph Tiffin y Ernest M. op. cit. p.479.

Aunque también se ha comprobado que el ser humano tiene una notable adaptación al sonido. Se considera que con 80 decíbeles un ambiente de trabajo puede considerarse higiénico. Las escuelas que están en zonas fabriles o muy céntricas padecen este problema, los alumnos se concentran con cierta dificultad en aquellas áreas del programa que así lo requieran.

La Música.

La música es un lenguaje universal, que alegra los ambientes, en este caso se discute si se implanta o no música durante horas de trabajo. Actualmente muchas escuelas escuchan música durante el recreo, se ha notado que los alumnos al concluir el recreo se sienten relajados y esto contribuye a un mejor rendimiento durante la última parte de la jornada. Al efectuar actividades tecnológicas, artística u otras equivalentes, pudiera aplicarse música siempre y cuando sea bajo las siguientes indicaciones:

- 1.- Dar un volumen bajo
- 2.- Instalar bocinas en puntos estratégicos
- 3.- Tocar música infantil o instrumental ya que la persona se relaja y trabaja sin aburrimiento.

Horario de Trabajo.

La jornada de trabajo ha sido una de las principales preocupaciones de la clase obrera y motivo de grandes conflictos laborales; un empleado cansado por la jornada de trabajo no rinde igual que si está sujeto a un horario de menos tiempo. En nuestro caso se toma en cuenta la capacidad del alumno para que pueda desenvolverse en el horario de una jornada sin cansancio durante el recreo se logra en el alumno una recuperación mientras juega; al maestro también le ayuda porque aunque vigila a los alumnos, toma un respiro y vuelve a clase con renovado brío.

Para concluir el presente capítulo quiero hacer mención de que las condiciones del medio ambiente de trabajo nunca se deben de olvidar para tener un trabajo más productivo. Que así como le damos importancia al elemento humano como el más valioso para realizar las actividades administrativas y docentes siempre se tenga en cuenta el aspecto físico de la escuela, porque sus instalaciones son mudos testigos de tantas y tantas generaciones que pasan por esas aulas.

CONCLUSIONES GENERALES

La administración como ciencia social dirige a las personas con el objeto de coordinar sus esfuerzos para que logren sus objetivos; y un objetivo común requiere de crear conciencia ya que los individuos para realizar sus actividades necesitan la razón de los mismos para poder ejecutarlas. Esto me hace pensar en la enseñanza de los métodos de las teorías en que se basan, así como en las diferentes asignaturas, relacionadas con cada una de las personas y sus actividades, lo que aparentemente parece sencillo, requiere de la ciencia para poder aplicarlo.

La administración es un proceso y en este proceso se coordinan un volumen de actividades; todo gira en torno del elemento humano.

Considero que la tesis enfocada hacia el resultado de la delegación de autoridad demuestra que es necesario, y que se debe tener presente su forma correcta al hacer su uso. También considero que si queremos darle mayor profundidad al trabajo administrativo y docente debemos ser más dinámicos para el bien de las personas, escuelas y comunidad.

La influencia psicológica y social como lo expresé en la tesis debe darnos una idea clara e inquietante sobre lo que implica en el trabajo laboral el que las personas nos dan su mejor esfuerzo, y sobre todo hacer conciencia que lo importante no está en dirigir grupos, sino en comprender y entender a estos seres humanos.

Este problema que me motiva a desarrollar la tesis lo he sentido durante mis años de servicio; por lo que sugiero se haga incapié en que al maestro se le inculque la importancia de la administración, con mayor razón en estos tiempos de austeridad. Que los maestros apliquen hasta su última consecuencia el Proceso Administrativo, mismo que se puso a consideración a los lectores, y que me gustaría verlo realizado en la práctica.

Ojalá que también en otras tesis se desarrollara esta problemática para que se pueda contrastar la exposición con la práctica y así poder fundamentar una teoría.

Es mi deseo que el presente trabajo pueda constituir una apertura en la elaboración de otras tesis, con críticas constructivas y con nuevas ideas, porque considero que corresponde a quienes tenemos la teoría en cierta forma, aplicar

nuestros conocimientos a la práctica, encausados a su mejoramiento.

Mencionaba en los sistemas de organización que se pueden implantar en las escuelas, un aspecto que me parece importante son los Límites de Autoridad que son motivo de origen de conflictos entre los distintos departamentos; sería bueno que todas estas inquietudes fueran conocidas por los compañeros directores en sus asambleas de principio de año, para que manejaran situaciones problemáticas con mayor tino.

La Delegación de Autoridad y la aceptación de la responsabilidad que se nos confiere solo la debemos ejecutar en acciones que verdaderamente lo ameritan, pues de lo contrario estaríamos desperdiciando tiempo y recursos; considero entonces que una Institución tiene los elementos necesarios para su mejor funcionamiento y que en la medida que los utilice logrará una eficiencia óptima en sus funciones.

BIBLIOGRAFIA

- AMERICAN COUNCIL. on educación. Administración de Colegios y Universidades. Ed. Diana P. 112.
4a. Impr. (c. 1970) 1975
- ARIAS GALICIA, fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Edicol 1976. P.108
- BASELGA, eduardo. Estudios de Sociología Industrial. Edit. Aguilar. 1964
P. 3
- CLICK, Phyllis. Administración de Escuelas para niños pequeños. Ed. Diana. 1980 P.11, 12, 13. 2a. reimr., Tr. de Xavier Ochoa Alvarez México (c. 1979)
- COSTAR JAMES, W. y HUTCH, Raymond N. Actividades de Orientación en la - Escuela Primaria. Edit. Limusa 1981 P. 185, 187, 188.
2a. reim. Tr. de Martín Steve. México
- DE ADMINISTRACION, de Empresas. Biblioteca Harvard.
- E, Cerdá. Una Psicología de Hoy. Edit. Herder 1976 P. 430, 439, 496.
- GALLO MARTINEZ y GUTIERREZ G. Donaciano. Organización y Administración Escolar. Apuntes del I.F.C.M.
3a. Ed., 1964
- GOMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. P. 171, - 173, 174. Edit. Edicol 1976.
3a. reimp., México, (c. 1973)
- HEINICH, Robert. Tecnología y Administración de la Enseñanza. Edit. Trillas 1975 P. 128, 130. 1a. ed., Tr. de Francisco González Aramburo. México
- J. MCCORMICK y JOSEPH, Tiffin. Sicología Industrial. Ed. Diana. Varias P. 1976.
- PHYLLIS, Click. Administración de Escuelas para niños pequeños. Edit. Diana. 1976. P. 109, 462, 464, 465, 478.
- PAMIREZ, Rafael. Organización y Administración de Escuelas Rurales. Ed. - I.F.C.M. 1962. 71,72, 73.
- REYES PONCE, Agustín. Proceso Administrativo I. Ed. Limusa 1976 P.64.
17ed.,

REYES PONCE, Agustín. Proceso Administrativo II. Ed. Limusa. Varias P.

1976. 11a. ed.

RIOS SZALAY, Jorge. Relaciones Públicas: su Administración en las organizaciones. Edit. Trillas 1976 P. 46 a 48.

SALVAT, editores. Tomo II Rema Supe. 1976 P. 3 048.

S.E.P. Manual de Organización de la Escuela Primaria. 1981. Varias P.

S.E.P. Plan y Programa de Estudio para la Educación Primaria. Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos. 1977 P.9.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA, Nacional. Redacción e Investigación Documental I. Varias P. 1981.

Apuntes Metodológicos de Administración Pública y Sociología.

GLOSARIO

- 1.- Asesoría:
Ayudar, orientar, mediante ilustraciones del saber de una persona a otra.
- 2.- Activo Fijo:
Conjunto de bienes propiedad de una Institución que no adquieren categoría de circulante.
- 3.- Autoridad:
Poder, mando o crédito ejercido sobre el subordinado
- 4.- Autoritario:
Despótico, brutal, abusivo
- 5.- Arbitrariedad:
Acto dictado por el capricho de uno, contrario a la justicia - a las leyes o a la razón
- 6.- Abstracción:
Aislar mentalmente las cualidades del objeto para considerar - las por separado
- 7.- Austeridad:
Probidad, templanza , severidad, mortificación.
- 8.- Consejo Técnico:
Órgano de reunión del personal directivo y docente, cuya finalidad es la de definir los aspectos de organización e integración del servicio mediante la asignación de diversas comisiones de trabajo al personal docente.
- 9.- Curriculum Vitae:
Relación de los títulos, honores o cargos, trabajos realizados, estudios, datos biográficos, etc. , que califican a una persona para determinada pretención.
- 10.- Comunicación Vertical:
Información que se da en la estructura orgánica de una empresa de superior a inferior ó inferior a superior.
- 11.- Control:
última etapa del proceso administrativo que se encarga de comprobar los resultados con lo planeado.
- 12.- Complejo:
De grado muy complicado
- 13.- Caótico:
Desorden ó confusión.

14.- Docencia:

Todo el campo relativo a la enseñanza.

15.- Diagrama:

Gráfica que nos explica a la vista, la organización de un sistema

16.- Delegar:

Conferir autoridad a otras personas de jerarquía inferior

17.- Desarrollo:

Crecimiento físico ó intelectual de las personas físicas-
ó ómorales

18.- Decisión:

Resolución, determinación que se dá en una situación dudosa con firmeza de carácter.

19.- Decibelos:

Medida empleada para determinar la intensidad de los sonidos, considerando que un ambiente de trabajo, es higiénico con 80 decibelos.

20.- Estructura Orgánica:

Organización interna de una Institución

21.- Entorno: Factores y elementos que componen el medio ambiente ambiente que nos rodea.

22.- Fase Mecánica:

Aspecto del proceso administrativo que comprende las etapas de la previsión, planeación y organización.

23.- Fase Dinámica:

Aspecto del proceso administrativo que comprende las etapas de integración, dirección y control.

24.- Farmacodependencia:

Adicto a sustancias tóxicas

25.- Flujo: Esquema que asemeja a un diagrama

26.- Influencia:

Motivación o ideología que penetra en una corriente determinada.

27.- Jerarquía:

Grado de valor que se posee dentro de una organización

- 28.- Límite de autoridad:
Línea divisoria que debe existir entre la facultad o el derecho de mandar
- 29.- Locuaz:
Que habla en demasía, sin fundamentos razonados
- 30.- Metabolismo:
Conjunto de los cambios de sustancia y transformación de energía que tienen lugar en los seres vivos
- 31.- Organigrama:
Carta de organización que nos muestra la estructura de la empresa
- 32.- Proceso Administrativo:
Conjunto de fases sucesivas de una operación cuya finalidad es la de lograr un resultado; en base a lo esperado
- 33.- Planeación:
Segundo elemento de la fase mecánica del Proceso Administrativo que propone políticas, procedimientos y programas.
- 34.- Políticas:
Lineamientos generales, subjetivos; propios de una empresa
- 35.- Procedimiento:
Conjunto de normas que regulan el desarrollo de las distintas fases y trámites del proceso
- 36.- Proceso Enseñanza-Aprendizaje:
Conjunto de fases sucesivas de aspectos didácticos para lograr un cambio de conducta.
- 37.- Personalidad:
Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra
- 38.- Psicopatológico:
Estudio de las causas y naturaleza de las enfermedades mentales
- 39.- Promiscuidad:
Estado de pobreza en los hogares
- 40.- Panacea:
Forma de resolver todo tipo de situación problemática

41.- Recursos:

Elementos de que puede echar mano una colectividad para acudir a una necesidad ó llevar a cabo una empresa.

42.- Sistema:

Conjunto de reglas o principios sobre una materia enlazados entre si.

43.- Supervisión:

Etapas de la dirección del Proceso Administrativo en su fase-dinámica que permite evaluar lo acontecido.

44.- Staff:

Acción de asesorar y dar servicio a las organizaciones.

45.- Sistema de Organización:

Conjunto de principios, funciones, jerarquías y obligaciones que permiten trabajar a una empresa.

46.- Sistema Financiero:

Documentos contables que nos arrojan la situación actual económica de la empresa; se componen de los Estados de: Resultado, Balance General, Costo de producción y venta.

47.- Temperamento:

Conjunto de peculiaridades fisiológicas y morfológicas de que dependen las diversas formas de reacción emocional de cada individuo, determinado por la herencia.

48.- Teoría Formal del Desarrollo:

Estudios realizados sobre los cambios que tienen lugar en el desarrollo humano, desde el punto de vista psicológico.

49.- Terapeuta:

Rama de la medicina, cuyo objeto es el estudio de los medios de curar y aliviar las enfermedades; estos medios pueden ser quirúrgicos, físicos, químicos, biológicos; etc.

50.- Valuación de Puestos:

Técnica aplicada en Recursos Humanos, para detectar en los empleados sus cualidades y superar sus defectos.

INDICE DE AUTORES

NOMBRE	PAGINAS
ARIAS	56, 57
BASELGA	74
CLICK	1
E. CERDA	66, 67, 68, 71
GALLO	36, 39
GOMEZ	39, 41
HARVARD	60
HATCH	76, 77
J. MCCORMICK	83, 85, 87
PHYLLIS	83
REYES I	55
REYES II	47
RIOS	49
SALVAT	60
S.E.P.	52

INDICE TEMATICO

Autoridad	51,67
Análisis	51
Campos	1
Categorías	67
Condiciones de trabajo	83, 86, 87, 88
Consejero	76
Consejo Técnico	3, 4
Dirección de la Escuela	18, 25
Diagrama	38, 64
Edificio	82
Elemento del sistema	62, 64
Estados Financieros	21, 22, 23, 24
Función organizacional	34
Gráfica de control	13, 46
Hoja de trabajo	19
Interrelación disciplinaria	74
Límites de autoridad	50, 52,56
Organigrama	7, 31
Organización	33, 37, 39, 40, 42, 43, 45
Perfil de puestos	8
Personal docente	28
Postulados	36
Personalidad	66
Recursos humanos	56, 57
Reforma Educativa	78
Sistema	60, 61
Supervisión	59
Temperamento	66
Teorías	72
Valuación de puestos	9