

1203

Secretaría de Educación Pública



UNIDAD
SEAD

113

UNIVERSIDAD
PEDAGOGICA
NACIONAL



✓ CAUSAS QUE IMPIDEN EL DESARROLLO CORRECTO
DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN ALGUNAS
ESCUELAS DE LEON, GTO.

Elvira González Guerrero

INVESTIGACION DOCUMENTAL PRESENTADA
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA

LEON, GTO. 1983.

A MI FAMILIA,
PROFESORES Y
COMPAÑEROS

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

León, Gto., a 26 de marzo de 1983

C. Profr. (a) Elvira González Guerrero
Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --
Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-
ción alternativa INVESTIGACION DOCUMENTAL
titulado Causas que impiden el desarrollo correcto del proceso
administrativo en algunas escuelas de León, Gto.
presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a -
que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el
H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez
ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

El Presidente de la Comisión



Profr. Silvestre Escamela Ibarra.



E. R. P.
COMISIÓN DE TITULACIÓN
C. P. G. A.
C. P. G. A.
C. P. G. A.

I N D I C E

	Pág.
PORTADA	I
PORTADILLA	II
DICTAMEN	III
DEDICATORIA	IV
INDICE	V
I. INTRODUCCION	1
C A P I T U L O I	
II. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS	
A. El proceso administrativo	4
B. Fases del proceso administrativo	5
C A P I T U L O II	
iii. LA ADMINISTRACION ESCOLAR	
A. Definición de administración escolar	7
B. Funciones de la administración escolar	
1.—Funciones del director	8
2.—Funciones del Consejo Técnico Consultivo	9
a) Aspecto administrativo	
b) Aspecto técnico	
c) Aspecto material	
d) Aspecto social	
e) Aspecto higiénico	
f) Aspecto de mejoramiento profesional	
3.—Funciones del subdirector	10
4.—Funciones del maestro de grupo	
5.—Funciones de la secretaria	11
6.—Funciones del auxiliar de intendencia	
7.—Funciones de la Asociación de Padres de Familia	12
a) De su constitución	
b) Asamblea	
c) Actividades de la asamblea	13
d) Actividades del presidente	
e) Actividades del secretario	

f) Actividades del tesorero	
g) Actividades del vocal	
h) De los ingresos	
i) De los egresos	
j) De los informes anuales	
k) Descripción del registro contable	
8.—Funciones de la Cooperativa Escolar	15
a) De la reunión de fondos	
b) De la constitución	
c) Descripción de actividades	
d) Descripción de operaciones	
9.—Funciones de la Parcela Escolar	18
a) De su constitución	
b) De su legalización	
c) Descripción de actividades	
d) Actividades del presidente	
e) Actividades del secretario	19
f) Actividades del tesorero	
g) Actividades de los maestros	
10.—Funciones del Ahorro Escolar	20
C.—La delegación de autoridad y responsabilidad	21

C A P I T U L O I I I

IV. LA REALIDAD DE LA ADMINISTRACION EN ALGUNAS ESCUELAS PRIMARIAS FEDERALES DEL MUNICIPIO DE LEON, GTO.	
V. RESULTADOS	28
VI. CONCLUSIONES	30
VII. PROPOSICIONES	32
BIBLIOGRAFIA	34
APENDICE	35
INDICE DE FIGURAS	37
INDICE DE GRAFICAS	38

INTRODUCCION

La vital importancia que el proceso administrativo tiene en cualquier empresa, ya que de él depende el éxito que se obtenga, es motivo para realizar esta investigación y tratar de orientar a los compañeros maestros a situarse en la verdadera dimensión de su papel dentro del desarrollo de éste en las escuelas primarias.

Este trabajo representa una oportunidad para estudiar el proceso administrativo de las escuelas primarias federales con el fin de poder establecer las posibles causas por las que no se lleva a cabo en los casos que así suceda y buscar algunas soluciones.

De ahí que el problema que se investigará en este trabajo sea:

¿Cómo debe desarrollarse correctamente el proceso administrativo en las escuelas primarias federales y cuál es la forma en que se presenta en algunas de ellas, del municipio de León, Gto.?

Las posibles causas que se plantean como elementos de la hipótesis objeto de estudio y comprobación son: el desconocimiento del proceso administrativo y sus fases, así como de los objetivos, la marcha y reglamentos de las funciones auxiliares de la administración escolar, la falta de delegación de autoridad y responsabilidad entre los integrantes de la comunidad escolar, el escaso cumplimiento de sus comisiones por los mismos y la falta de equipos humanos de trabajo, trae como consecuencia que dicho proceso no se desarrolle correctamente en algunas escuelas primarias.

El presente estudio fue elaborado durante el ciclo escolar 1976-1977, en las sesiones correspondientes al Seminario de Tesis cuando se cursaba el tercer año de Licenciatura, como lo solicitaban los lineamientos del Instituto Federal de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio. Se contó desde su inicio con

la carencia de bibliografía por lo que se recurrió a combinar la investigación documental con los aportes de la experiencia y de una elemental investigación de campo. Finalmente se le han hecho algunas adaptaciones para tratar de seguir los lineamientos que señala la Universidad Pedagógica Nacional a los trabajos de titulación pero, con toda seguridad, sus limitaciones son considerables.

Mediante la investigación documental se obtuvieron las bases teóricas para extraer en una forma detallada lo que es el proceso administrativo en general, lo que debe ser la administración escolar, y cómo deben manejarse cada una de las funciones auxiliares en este tipo de administración y a continuación se fueron haciendo, con base en la observación y la experiencia, los comentarios, análisis y explicaciones pertinentes.

Luego se buscó en fuentes directas información sobre la delegación de autoridad y responsabilidad para sacar de ellas, el funcionamiento y la relación causal que tiene ésta con el proceso administrativo de las escuelas primarias federales de este municipio.

La exposición de esta investigación quedó entonces de la siguiente manera:

Primero se presenta la forma correcta de la administración escolar en sus diferentes funciones, razón por la cual se asentaron textualmente los contenidos, para luego pasar a la información que se logró de las observaciones directas y ocasionales del trabajo docente y en la investigación en las escuelas; a continuación se exponen los resultados del estudio, las conclusiones a que se llegaron y las proposiciones para las posibles soluciones tendientes a resolver el problema.

La investigación de campo que se presenta es muy sencilla y con manejo superficial de la metodología de la investigación. Se ha procurado ir señalando los elementos de la misma que no fueron integrados por falta de conocimientos, experiencia e información, con el objeto de no falsearla o alterarla con adaptaciones a deshora.

Tal vez los resultados que se obtuvieron no sean lo suficientemente exactos ni tengan la validez necesaria, pero se considera que según las circunstancias dadas en el tiempo en que se efectuó,

la información recopilada y la técnica usada, ayudaron a conocer en parte la realidad del problema administrativo, cuando menos en las escuelas investigadas.

Se desea que este trabajo motive a algunos directores de escuelas primarias a normar su mentalidad hacia la delegación de autoridad y responsabilidad en los miembros de la comunidad escolar y que los maestros tomen conciencia de sus deberes y responsabilidades en la administración escolar, adquieran una mejor disposición al cambio y formen equipos de trabajo para intercambiar conocimientos y experiencias.

Se espera que este informe despierte su interés hacia la observación y análisis del problema de la administración dentro de la comunidad escolar y tomen la determinación de conocer y aplicar las medidas que ésta ofrece para lograr una mejor planeación, organización, realización, evaluación y retroalimentación del proceso administrativo que redundará en la superación de los resultados del trabajo escolar.

CAPITULO I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS

A.—El proceso administrativo

Administración es la técnica de coordinación, de hacer a través de otros, de delegar autoridad y responsabilidad para el logro de fines. El ámbito de la administración es la sociedad, constituida de organismos sociales, públicos y privados, cuyo núcleo es el "hombre".

Su finalidad es lograr la eficiencia máxima en la coordinación de los elementos humanos y materiales y se propone alcanzarla: especificando los objetivos a seguir, estableciendo planes y sistemas de procedimiento, delegando autoridad y responsabilidad, estableciendo métodos y normas de ejecución, valorando los resultados para determinar si es bueno el proceso seguido o sugiriendo nuevos caminos.

La administración se auxilia de los conocimientos de otras disciplinas como la psicología, la sociología, el derecho, las matemáticas, la moral, la religión, etc.

Administrar es: detectar necesidades, pronosticar los logros de las acciones, especificar objetivos, planear para hacer a través de otros, establecer canales de mando y ejecución, determinar y clasificar técnicamente los propósitos, funciones y obligaciones de cada miembro, lograr el desarrollo continuo y sostenido de los elementos humanos, emplear la actividad para organizar y dirigir, controlar y coordinar a subordinados responsables para el logro de objetivos.

B.—Fases del proceso administrativo

El proceso administrativo se estructura y desarrolla en unidad, busca la eficiencia en la coordinación de los elementos que intervienen en el organismo social que se administra.

La fase mecánica, previendo el curso de las acciones a través de: la planeación y la organización.

La planeación, que se ocupa de fundamentar objetivos, establecer políticas, fijar procedimientos, diseñar programas de acción y formular presupuestos.

La organización, "hacer a través de otros", cuya labor es determinar cómo se hará la división de actividades (funciones), fijar responsabilidades y autoridad, jerarquizar y establecer obligaciones.

La fase dinámica, "manejo de hecho de hombres y bienes", haciendo realidad lo previsto por medio de: la integración, la dirección y el control.

La integración, la cual selecciona el elemento humano, lo introduce, lo articula y lo desarrolla dentro del proceso administrativo.

La dirección, que se encarga de delegar funciones, mando y autoridad, de la comunicación (sistema nervioso de la administración), de la supervisión y el asesoramiento.

El control, por medio del cual se mide, valora, enjuicia, de terminan los avances, se interpreta, rediseña y realimenta.

Como se sabe, la escuela es una empresa cuya especialidad es la educación, todos los que trabajan en ella deben hacerla más productiva.

Sin embargo, aunque la administración dentro de su fase dinámica de la dirección hace hincapié en la delegación de auto-

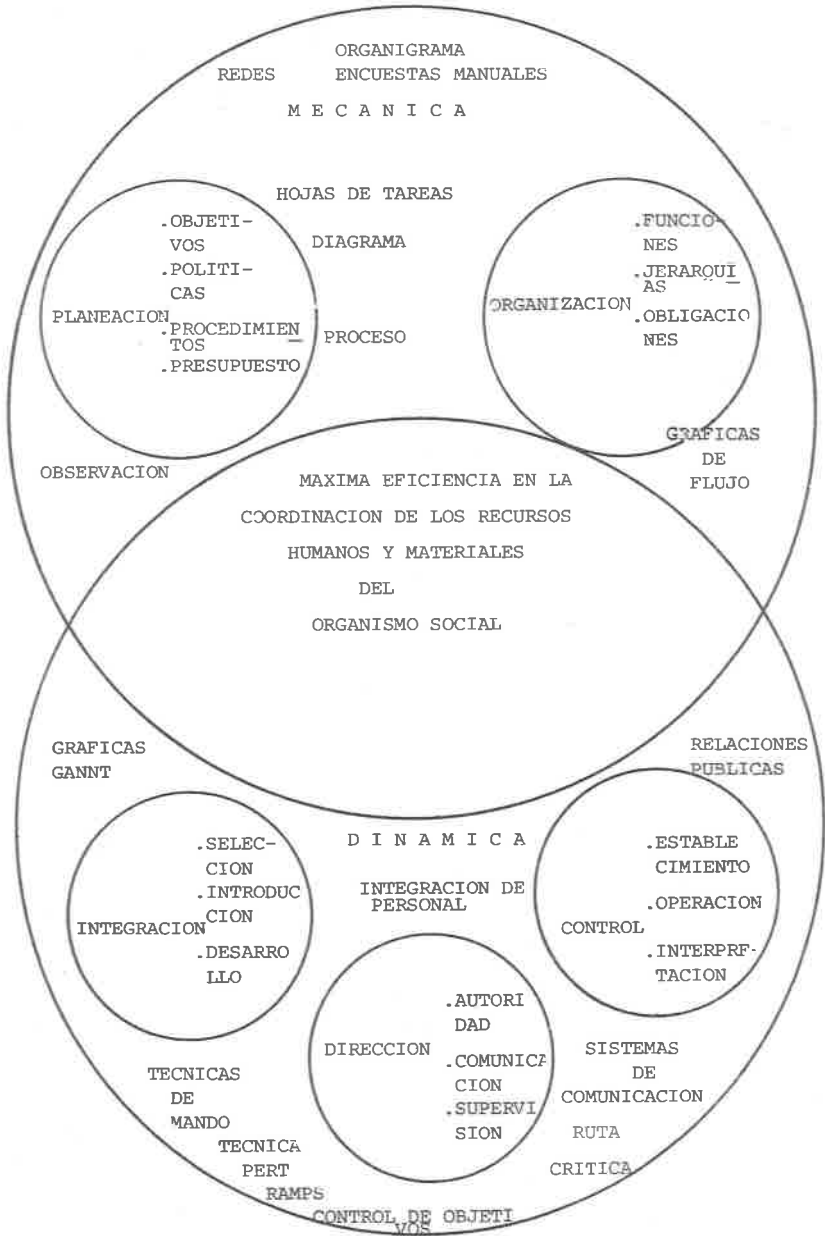
ridad y responsabilidad, puede observarse que en las escuelas tanto directores como maestros no aplican este conocimiento y pretenden hacerlo todo ellos mismos.

Otros errores muy frecuentes en los que se incurre son: el no aplicar correctamente las fases del proceso administrativo, es decir, no se planea ni organiza el trabajo; tampoco se integran los elementos humanos en equipos de trabajo; no se comunican los resultados obtenidos, la supervisión del trabajo es muy superficial y no se cuenta con un adecuado y oportuno asesoramiento. En cuanto al control, no se interpretan ni valoran los avances y mucho menos se rediseña y realimenta.

Todo esto trae como consecuencia que el trabajo administrativo se haga más difícil de ejecutar y que los resultados no sean lo suficientemente satisfactorios.

Por esto se hace necesario e inaplazable que todos los que de una manera u otra intervienen en la administración de una escuela, estudien y comprendan perfectamente los contenidos de esta rama del saber humano, ya que sólo si se practican y aplican las fases mecánica y dinámica al organizar y administrar las escuelas, se podrán obtener los mejores resultados. Enseguida se presenta la figura 1 en la que pueden observarse las fases del proceso administrativo y cómo se entrelazan para lograr la máxima eficiencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales del organismo social.

fig. 1. FASES DE PROCESO ADMINISTRATIVO (*)



(*) tomado de :SERGIO ALBA MORA ET AL. Administración y Legislación Educativa (Antología) México, Sep. 1976 p.37

CAPÍTULO I I

LA ADMINISTRACION ESCOLAR

A.—Definición de administración escolar

La administración escolar es el conjunto de medidas que deben tomarse para lograr el buen desarrollo y garantizar los mejores resultados del trabajo educativo.

La administración escolar consiste en fijar objetivos que deberán cumplirse, planear las políticas, programas, procedimientos y presupuestos que servirán de guías, organizar las funciones, jerarquías y obligaciones de cada uno de los miembros de la comunidad escolar, integrar, seleccionar y desarrollar los recursos humanos, dirigir, comunicar y supervisar el trabajo educativo y controlar su establecimiento, operación e interpretación por medio de la evaluación, rediseño y realimentación.

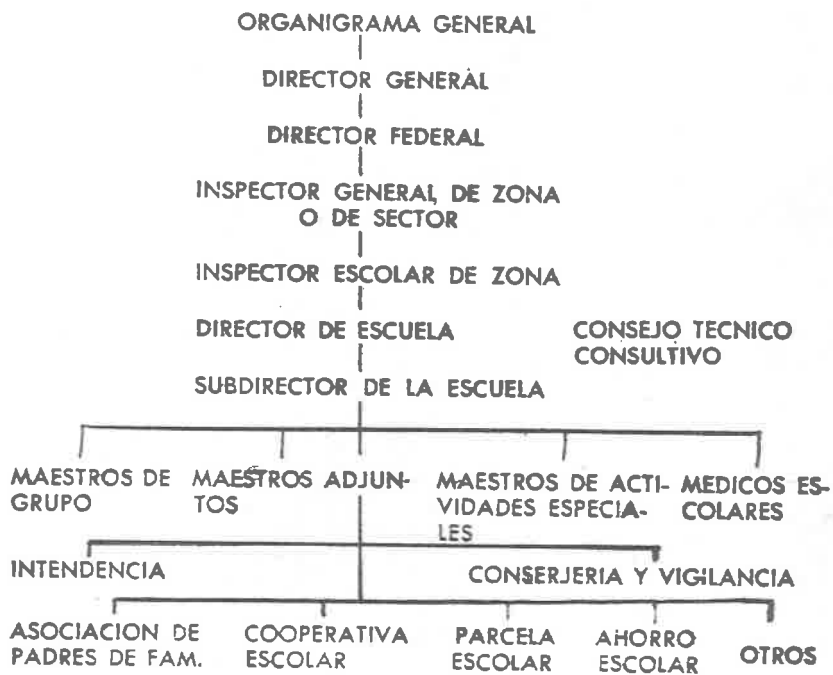
Enseguida se presenta el Organigrama General (figura 2,) en el cual puede observarse que la administración escolar tiene diferentes funciones auxiliares que deben ser realizadas por las personas a las que les corresponda según su puesto dentro de la comunidad escolar.

B.—Funciones de la Administración Escolar

Se llaman funciones dentro de la administración escolar a todas aquellas actividades que deben realizar los integrantes de la comunidad escolar para lograr el desarrollo correcto de la administración.

Estas pueden ser funciones generales y específicas inherentes

Fig. 2. ORGANIGRAMA GENERAL (*)



(*) Tomado de: Sergio Alba Mora et al Op. cit. p. 79.

al cargo que desempeña y funciones de acuerdo con la comisión que debe desarrollar dentro del Consejo Técnico Consultivo.

Según el Organigrama General las funciones y actividades que deben desarrollarse dentro de la administración escolar son las siguientes: Director de escuela, comisiones dentro del Consejo Técnico Consultivo, subdirector de escuela, maestro de grupo, maestros adjuntos, maestros de actividades especiales, médicos escolares, auxiliar de intendencia, conserjería y vigilancia, asociación de padres de familia, cooperativa escolar, parcela escolar, ahorro escolar y otras actividades como las culturales, artísticas, sociales, deportivas e higiénicas.

1.—Funciones del Director.

El titular del puesto es responsable de planear, dirigir y vigilar las actividades académicas y administrativas de la escuela, de conformidad con los objetivos establecidos por el Artículo Tercero Constitucional, la Ley Federal de Educación y las autoridades de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y son:

Determinar y establecer las políticas y objetivos de la escuela conforme a las leyes y reglamentos en vigor. Vigilar el cumplimiento de los planes y programas de estudio establecidos por la SEP. Supervisar que se desarrollen adecuadamente las actividades escolares y administrativas. Establecer comunicación con las dependencias de la SEP y organismos externos que tengan relación con la escuela. Participar en los programas de capacitación técnica que realice la SEP. Organizar y vigilar el correcto funcionamiento de la cooperativa, el ahorro, la parcela, la biblioteca, el laboratorio, los talleres y demás anexos de la escuela, de conformidad con lo que estipulan los reglamentos respectivos. Participar en los eventos cívicos, culturales y sociales de la escuela. Desempeñar las demás funciones de su competencia que le asignen las autoridades superiores.

Los directores tienen una serie de funciones generales y específicas que realizar por lo que es indispensable que deleguen autoridad y responsabilidad en los maestros, en los padres y en los alumnos, pues sólo así pueden lograrse los objetivos de la educación.

Negativamente, algunos directores no aceptan delegar au-

toridad y responsabilidad en las personas que debieran auxiliarles en su trabajo porque creen que haciéndolo menoscaban su autoridad, o porque no tienen la suficiente confianza en que los demás sabrán cumplir la función que les confiere.

Existen también directores que no están bien enterados de cómo deben administrar su escuela y no ponen en práctica todas las funciones auxiliares que les podrían ayudar a realizar una labor mejor, tanto para la educación de los alumnos como para la comunidad.

2.—Funciones del Consejo Técnico Consultivo.

El Consejo Técnico Consultivo, como su nombre lo indica, tiene por objeto auxiliar al director de la escuela en sus labores técnicas y administrativas.

El director y sus maestros colaboradores al inicio del año escolar, se reúnen y de acuerdo con la capacidad, inclinaciones y experiencia de cada maestro, se reparten las diferentes comisiones que se desarrollarán durante el curso del mismo.

El director funge como presidente, un maestro como secretario, otro como tesorero y los demás como vocales. Las comisiones que se reparten entre todos los maestros son las siguientes:

a) En el aspecto administrativo.—Se designan algunos maestros para que ayuden al director a organizar las actividades de la cooperativa, el ahorro, la asociación de padres de familia, la parcela y demás anexos con que se cuente en el centro de trabajo.

b) En el aspecto técnico.—Se comisionan algunos maestros que auxilien al director en el desempeño de las funciones de este tipo como son: Formulación de planes, dosificación de programas, desarrollo del programa y de las clases, planificación de concursos y competencias en las diferentes áreas, diseño de pruebas o evaluaciones de diagnóstico, conocimientos, promoción, etc., comisiones de asistencia y puntualidad, de aprovechamiento, de biblioteca, de honores a la bandera, de guardias, de gráficas y estadísticas, etc.

c) En el aspecto material.—Se nombran algunos maestros que

cooperen con el director y los padres de familia para planear, organizar y controlar las actividades necesarias encaminadas a lograr el mantenimiento y el mejoramiento material de la escuela.

d) En el aspecto social.—Funcionan varias comisiones encargadas de planear y organizar las conmemoraciones y las fiestas a celebrar durante el año escolar, la sociedad de alumnos, el periódico mural, el día del niño, etc.

e) En el aspecto higiénico.—Se forman en cada grupo de la escuela las comisiones de aseo personal, aseo del salón, aseo general de la escuela, botiquín escolar y primeros auxilios. Se forma el Comité de Higiene Escolar y se solicita al Centro de Higiene Escolar que haga un chequeo general anual a los alumnos y se den pláticas sobre Higiene y Nutrición, Control de la Natalidad, Paterinidad Responsable, Participación Social, Alcoholismo, Drogadicción, etc. a los padres de familia, además cada año se coopera con las campañas de vacunación y con la venta de timbres pro Cruz Roja.

f) En el aspecto de mejoramiento profesional.—Los maestros asisten durante el año escolar a Centros o Seminarios de Actualización y muchos cursan la Licenciatura en Educación Primaria o en Educación Básica.

Aunque uno o dos maestros son los responsables de esta comisión, es obligación de todos, junto con los alumnos de su grupo, cooperar en la realización de cada una de las comisiones establecidas en la escuela. De esta manera todos tienen una responsabilidad que cumplir y la oportunidad de aprender a tomar la iniciativa en cualquier caso que se presente.

Desafortunadamente no se desarrollan éstas en todas las escuelas por falta de organización, responsabilidad, conocimiento de la articulación de las mismas o por apatía, lo que se traduce en el logro de pocos y pobres resultados en la labor educativa.

En la siguiente página se presenta el Organigrama del Consejo Técnico Consultivo. (Figura 3).

3.—Funciones del Subdirector

El titular de este puesto es el encargado de revisar la co-

Fig. 3. ORGANIGRAMA DEL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO (*)



(*) Fuente directa:

responsabilidad de la escuela, sustituir a los maestros en sus faltas y desarrollar las funciones del director en ausencia de éste.

En la mayoría de las escuelas no existen subdirectores, pues todos los maestros tienen grupo, aunque según el Reglamento Interno de las Escuelas Primarias en el Artículo 5o. dice: "En las faltas temporales del director asumirá la dirección de la escuela el maestro de 6o. grado, cuando en el plantel haya más de un grupo de ese grado, el más antiguo en el servicio". Por lo general se comisiona al maestro de mayor antigüedad o al maestro de guardia para atender los problemas y necesidades que se presenten en ausencia del director.

4.—Funciones de los maestros de grupo.

El titular de este puesto es responsable de impartir los programas educativos de la SEP a los alumnos. Atender la instrucción del grupo que se le encomienda cuidando que se desarrollen los programas de estudio de la SEP. Guardar y hacer guardar las leyes, reglamentos, programas y disposiciones de las autoridades respectivas. Las demás que les encomiende el director de la escuela y que correspondan a actividades propias de su nombramiento.

Es muy importante que el maestro de grupo, adjunto o de actividades especiales, además de su trabajo técnico, conozca claramente las comisiones, sus objetivos, funcionamiento y reglamentos para que las pueda realizar de la mejor manera posible; tener un espíritu de trabajo y unión hacia los demás para que forme verdaderos equipos de colaboración con sus compañeros, director y demás miembros de la comunidad y juntos puedan lograr un mayor rendimiento educativo.

5.—Funciones de la secretaria.

La titular de este puesto desarrollará trabajos de mecanografía, reportes e informes escolares y demás trabajos secretariales.

En la mayoría de las escuelas no hay secretaria y el director o algún maestro comisionado realizan este trabajo.

6.—Funciones del auxiliar de intendencia.

El titular de este puesto es responsable del mantenimiento, conservación y vigilancia de las instalaciones y equipos de la escuela.

La mayor parte de las escuelas, carecen de auxiliar de intendencia y conserjería pagados por la SEP por lo que se hace necesario que el director de la escuela, auxiliado por el maestro de guardia y sus alumnos se responsabilicen del mantenimiento y limpieza de las instalaciones y equipos así como del aseo general, mientras que cada maestro de grupo con sus alumnos cuidan las instalaciones y equipos y hacen el aseo diario de su salón de clases.

En algunos casos, mediante un acuerdo de asamblea, la asociación de padres de familia, contrata a una persona como conserje o velador para que realice estas actividades de mantenimiento y vigilancia y le pagan de las aportaciones voluntarias que ellos mismos dan.

7.—Funciones de la Asociación de Padres de Familia (APF).

Para que la formación de la niñez sea completa y se le fomente un espíritu de iniciativa y auxilio mutuo, es indispensable ofrecer a la escuela la decidida colaboración de los padres de familia, velando por la moralidad de la institución y proporcionando las ayudas materiales y de coordinación que sean necesarias. Para el logro de lo anterior lo idóneo es la Asociación de Padres de Familia. Enseguida se presenta su funcionamiento:

a) De su constitución.—El director de la escuela o la mesa directiva saliente de la asociación cursará la convocatoria para la constitución de la nueva mesa directiva, dentro de los primeros quince días de iniciación del curso escolar. En los treinta días siguientes a la iniciación del ciclo escolar deberá quedar integrada por personas que ejerzan la patria potestad, tutela o representación de los alumnos del plantel. Se elegirá por mayoría de votos la mesa directiva de la APF que estará formada por un presidente, un secretario, un tesorero y cuando menos dos vocales.

b) Asamblea de padres de familia.—Se levantará acta constitutiva de la APF en la que se asentarán los nombres y puestos de

los integrantes y se enviará a la SEP para su registro. El domicilio de la APF será el propio del edificio escolar. Las asambleas serán ordinaria cuando menos cada tres meses y extraordinarias según lo estime necesario la mesa directiva, debiendo sujetarse a una orden del día previamente elaborada.

c) Actividades de la asamblea.—Nombrar y remover a los miembros del comité directivo. Aprobar o rechazar los informes financieros y de otras actividades del comité. Aprobar su integración a la asociación de zona y municipio. Velar por la estricta observancia en los planteles de las disposiciones legales y reglamentos en vigor, así como de la más absoluta moralidad. Proponer a las autoridades correspondientes las mejoras que estimen necesarias para el funcionamiento del plantel y el aprendizaje de los alumnos. Vigilar que las aportaciones que se acuerde dar sean con carácter absolutamente voluntario y nunca impositivas.

d) Actividades del presidente.—Planear, organizar y dirigir actividades de carácter social y administrativas, tendientes tanto a lograr una formación mejor de los educandos, como a procurar el mejoramiento físico de la escuela. Autorizar los comprobantes de gastos, los cheques que se expidan y la correspondencia que se curse. Citar y presidir asambleas ordinarias y extraordinarias. Informar en las asambleas sobre las actividades desarrolladas y firmar actas que se levanten. Coordinar y supervisar las actividades de las diversas comisiones que se integren. Entregar su puesto al nuevo presidente, una vez terminada su gestión; así como las pertenencias de la asociación.

e) Actividades del secretario.—Cooperar con el presidente en la planeación, organización y dirección de las diversas actividades de la APF. Redactar y dar lectura a las actas y correspondencia. Firmar las actas una vez aprobadas por la asamblea. Rendir conjuntamente con los demás miembros del comité directivo el informe anual de actividades. Entregar su puesto al nuevo secretario cuando termine su función así como archivo y bienes respectivos.

f) Actividades del tesorero.—Planear, organizar y ejecutar actividades de registro y control de las operaciones financieras de la asociación. Custodiar los bienes, fondos y valores. Rendir informes bimestrales y anuales a la asamblea cuando ésta o el presidente se lo soliciten. Cumplir con las actividades que le indique el presidente, relacionadas con su puesto. Entregar su puesto al nuevo te-

sorero cuando termine su gestión, así como el archivo, registros, bienes, fondos y valores de la asociación.

g) Actividades del vocal.—Cumplir con las actividades que le designe el presidente. Sustituir las faltas temporales de los demás miembros del comité directivo. Cooperar y coordinarse con los miembros de otras comisiones.

h) De los ingresos.—La mesa directiva previo acuerdo de la asamblea general, solicitará aportaciones voluntarias de cooperación para resolver las necesidades materiales de la escuela. El tesorero recibirá de los padres de familia las aportaciones expediendo al efecto el "recibo de cooperación voluntaria", en el cuerpo del mismo deberá indicarse la cantidad con número y letra. Las aportaciones se depositarán en el banco en cuenta de cheques, a nombre de la asociación y con firmas mancomunadas del presidente y tesorero. Según las fichas de depósito efectuará el registro contable de los ingresos. Los ingresos por diferentes conceptos se manejarán según el sistema de registro contable. El tesorero rendirá al presidente un informe semanal de disponibilidades.

i) De los egresos.—La mesa directiva autorizará el pago de los documentos comprobatorios de compras y gastos de la APF. El tesorero liquidará los gastos que se efectúen por la administración de la asociación, adquisición de bienes muebles, mejoras materiales de la escuela, etc., mediante la expedición nominativa de cheques. Efectuará el registro contable con base en la documentación comprobatoria de los ingresos. Rendirá un informe mensual, al presidente, de los ingresos y egresos habidos. La mesa directiva de la APF, por conducto de su presidente, rendirá informes bimestrales a la asamblea general sobre las actividades realizadas, los ingresos y egresos hasta la fecha.

j) De los informes anuales y cambios de directivos.—La mesa directiva de la APF al término de su gestión, rendirá un informe a la asamblea general sobre las actividades llevadas a cabo, acompañándolo del estado de situación financiera y el de ingresos y egresos. La mesa directiva saliente, entregará a la entrante el archivo, registros, bienes, fondos y valores de la asociación. Lo anterior se hará constar en una acta de entrega.

k) Descripción del registro contable.—La contabilidad es una parte de la administración que, además de registrar la historia fi-

nanciera y servir de medio de verificación de las operaciones realizadas se utiliza, a través de la información que proporciona, como un recurso idóneo para la adecuada toma de decisiones.

Los documentos que se manejarán serán: Los documentos fuente, que servirán de base para comprobar las operaciones financieras de la asociación; el registro de las operaciones, que se llevará a cabo en el libro diario de ingresos y egresos; y los informes, que serán los siguientes: estado de situación financiera, conciliación bancaria, informe semanal de disponibilidades y estado de ingresos y egresos.

El desconocimiento de los procedimientos que deben seguirse tanto en la constitución como en el desarrollo y funcionamiento de la APF es la causa principal por la que dicha asociación no funciona o trabaja mal en la mayoría de las escuelas, por lo que es necesario que los directores hagan conocer a los padres de familia, cuáles son sus obligaciones y derechos dentro de las asociaciones y mesas directivas, para que conscientes de su papel puedan laborar más efectivamente, cooperando con la institución escolar.

En la siguiente hoja, en la figura 4, se presenta el Organigrama de la Asociación de Padres de Familia, en el que puede observarse la jerarquización y los puestos correspondientes.

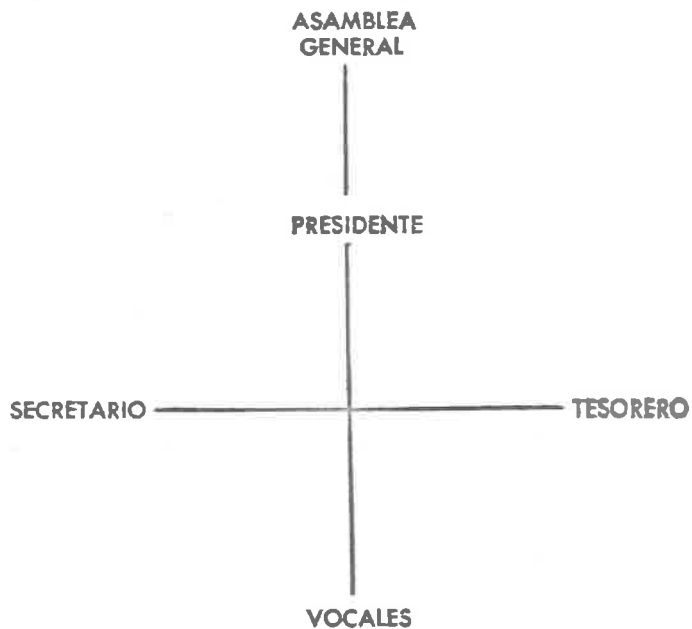
8.—Funciones de la Cooperativa Escolar (CE)

La cooperativa escolar tiene como objetivo principal el fomentar a través de la educación, el espíritu de iniciativa y previsión al servicio de la colectividad.

a) De la reunión de fondos.—El director de la escuela, al iniciarse el ciclo escolar dará instrucciones a los maestros para que en cada grupo se expliquen las necesidades y ventajas de la cooperativa escolar, tanto para la economía de los alumnos, como para la conservación y fomento de los recursos educativos, así como de la forma en que opera la cooperativa, sin descuidar los objetivos de solidaridad y ayuda mutua.

Los fondos necesarios para poner en marcha la cooperativa se reunirán mediante la venta de certificados de aportación, cuan-

Fig. 4. ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA (*)



(*) Tomado de: Sergio Alba Mora et al Op. cit. p. 79.

do menos uno por cada socio. El valor de los mismos puede variar de \$0.20 a \$1.00 pudiendo cada asociado adquirir los que desee.

Al efectuar la venta de los certificados de aportación, se entregarán a los compradores o socios los recibos que para este efecto proporciona el Departamento de Educación Cooperativa. Los socios que adquieran certificados, deberán conservarlos con el objeto de recuperar su inversión al momento de separarse de la escuela o cuando así lo deseen.

b) De la constitución.—Se convocará a una asamblea general de socios para efectuar la constitución de la misma, elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, Comisión de Educación y Propaganda Cooperativa.

Se levantarán actas por duplicado de las bases para la constitución y la lista de socios y de la integración de los Consejos de Administración y Vigilancia y de la Comisión de Educación y Propaganda Cooperativa.

Los fundadores mandarán al Departamento de Educación Cooperativa para su autorización lo siguiente: copia del acta constitutiva de la cooperativa y lista de socios. Copia del acta de integración de los Consejos de Administración y Vigilancia y de la Comisión de Educación y Propaganda Cooperativa. Un libro de ingresos y egresos.

c) Descripción de actividades.—A la asamblea general corresponde planear, dirigir y coordinar las actividades de la cooperativa escolar apoyándose en los Consejos de Administración y Vigilancia, así como en la Comisión de Educación y Propaganda Cooperativa con el objetivo de promover entre los asociados el espíritu de iniciativa y previsión al servicio de la colectividad.

El Consejo de Administración debe dirigir y coordinar las actividades de la cooperativa, haciendo que se cumpla lo dispuesto en el reglamento y los acuerdos de las asambleas.

El Consejo de Vigilancia cumple con la función de conocer y supervisar las operaciones que realiza la cooperativa, vigilando: que los registros contables se lleven al corriente. Que los informes se presenten con toda oportunidad. Que los rendimientos repartibles

se distribuyan oportunamente.

La Comisión de Educación y Propaganda Cooperativa difunde conocimientos elementales de la cooperación mediante la organización de pláticas, concursos, periódico mural, revistas y los demás medios de difusión.

d) Descripción de procedimientos de operación.—Venta de certificados de aportación, adquisición de artículos para la venta, venta de artículos, gastos de administración, informes parciales, aplicación de rendimientos, informe final y cambio de mesa directiva y descripción del registro contable.

El desconocimiento de los procedimientos que deben seguirse en la constitución y el desarrollo de la cooperativa escolar es la causa de que ésta no funcione debidamente, o si lo hace, no es registrada en el Departamento de Educación Cooperativa como lo exige el reglamento.

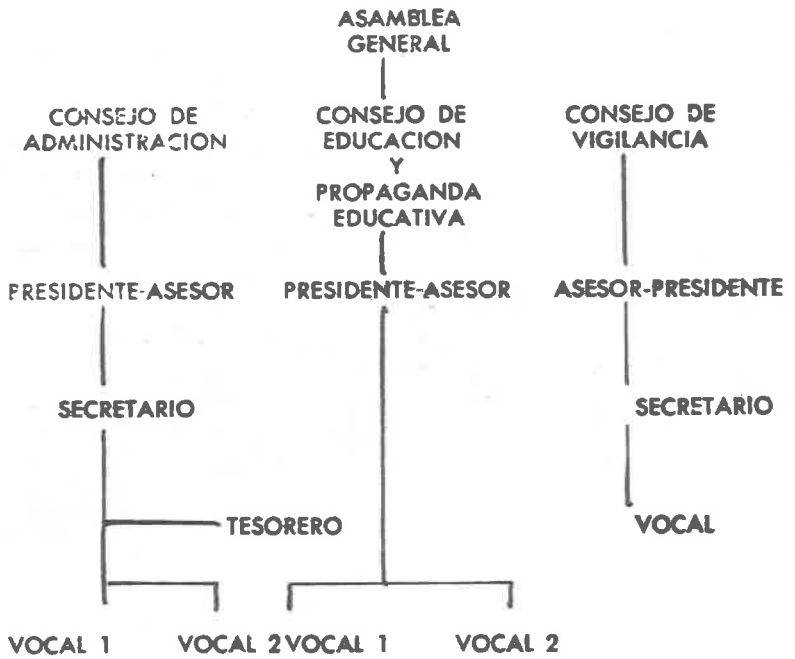
En algunas escuelas no existe la cooperativa, en cambio hay tiendas cuyos fondos manejan los directores; en otras se designa a un maestro para que la maneje con la ayuda de otros maestros, pero los alumnos no participan en su organización y sólo ayudan en las ventas, desaprovechándose así la finalidad educativa de esta actividad, que adquirirían si desempeñaran como les corresponde un papel dentro de ella, por lo tanto la cooperativa no se realiza como lo estipula el reglamento en el que dice que el maestro sólo debe ser el guador y controlador del quehacer de los alumnos.

La mayoría de las cooperativas tienen el defecto de no representar una ayuda para los niños, pues los artículos se venden más caros que en el comercio. No se procura vender alimentos que nutran y beneficien a los alumnos, por lo contrario, se venden una serie de golosinas sin ningún valor nutritivo y que dañan su salud.

Se debería aprovechar la cooperativa como un medio para enseñar a los alumnos a conocer, a hacer y tomar alimentos nutritivos y necesarios al organismo, así como aprender a usar su dinero en la compra de cosas buenas y útiles para la salud y la economía.

En la hoja siguiente se presenta el Organigrama de la Cooperativa Escolar, (figura No. 5), en la que pueden verse los puestos

Fig. 5. ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA ESCOLAR (*)



(*) Tomado de: Sergio Alba Mora et al Op. cit. p. 97.

y comisiones que desempeñarán los alumnos y los maestros de la escuela.

9.—Funciones de la Parcela Escolar (PE)

La creación de la parcela escolar tiene, como objetivo principal adiestrar a los alumnos en la práctica de las actividades correspondientes al área agrícola.

Según el reglamento los integrantes del comité de administración de la parcela escolar serán: presidente, el director de la escuela; tesorero, el tesorero del comisariado ejidal; secretario, el presidente de la mesa directiva de la asociación de padres de familia o el representante del comité de educación.

a) De su constitución.—De acuerdo con las disposiciones legales, el director de la escuela, que siempre ocupará el puesto de presidente, girará un oficio citatorio a las personas designadas para ocupar el puesto de secretario y tesorero. Enteradas las personas asignadas acudirán a la dirección de la escuela a firmar el acta de constitución del comité administrativo de la parcela escolar.

b) De la legalización.—Los integrantes del comité, acudirán a la presidencia municipal o a su representante legal y al comisariado ejidal correspondiente, a recabar las firmas de legalización en el acta constitutiva. El presidente del comité informará a la SEP por conducto de la Dirección Federal de Educación, la constitución o renovación del comité, mediante un oficio al que anexará copias de los citatorios y del acta constitutiva.

c) Descripción de actividades.—La actividad básica inherente al comité de administración de la parcela escolar consiste en la planeación, coordinación y supervisión de las actividades productivas y financieras de la parcela y las pequeñas industrias agropecuarias que se establezcan.

d) Actividades del presidente.—Coordinar la organización de las actividades de la parcela y el programa de labores. Dirigir y vigilar los trabajos de la parcela. Determinar los asuntos a tratar y convocar a una junta de comité de administración cuando lo juzgue necesario. Autorizar los libros y las cuentas de la parcela. Estudiar y tramitar préstamos bancarios en los casos previstos en el regla-

mento. Autorizar el informe semestral de las actividades del comité que se envíen a la SEP y al comisariado ejidal. Autorizar la correspondencia relacionada con la parcela.

e) Actividades del secretario.—Anotar los acuerdos adoptados en las sesiones y trabajos del comité; en el libro de actas. Despachar la correspondencia, mediante acuerdo del presidente. Tramitar todos los asuntos que se le encomienden, relativos a la parcela escolar.

f) Actividades del tesorero.—Recibir y custodiar los bienes y semovientes en la parcela. Elaborar inventarios de dichos bienes, así como de los que se adquieren con fondos de la parcela. Registrar los ingresos y egresos. Rendir informe bimestral de caja al comité. Preparar el informe semestral de las actividades del comité. Efectuar las ventas de productos de la parcela que autorice el comité y hacer las compras de bienes para la parcela.

g) Actividades de los maestros.—Ejecutar los trabajos educativos y productivos de la parcela escolar, auxiliado de los alumnos en la medida de su capacidad física y en caso de que su edad no les permita hacer estas labores, el maestro se auxiliará de jornaleros que contratará con la autorización del comité.

Cuando no se cuente con recursos suficientes, deberá efectuar los trámites necesarios para obtener en calidad de préstamo las herramientas y maquinaria para el desempeño de las labores productivas de la parcela, para lo cual, deberá solicitar el auxilio de las escuelas cercanas, dando preferencia a las normales rurales y tecnológico-agropecuarias. El organigrama de la Parcela Escolar puede verse en la figura 6.

La parcela escolar es el medio por el cual los maestros pueden enseñar a los niños de las escuelas rurales y aún a sus padres, los conocimientos científicos básicos para lograr mejores cosechas, los procedimientos más útiles y prácticos para la preparación, el cultivo y mejoramiento de las tierras y la mejor forma de planear, presupuestar y realizar los trabajos relativos a las labores campesinas.

Sin embargo los maestros se conforman con dar a trabajar "a medias" los terrenos de las parcelas y muy pocas veces hablan

Fig. 6. ORGANIGRAMA DE LA PARCELA ESCOLAR (*)



(*) Tomado de: Sergio Alba Mora et al Op. cit. p. 113.

a los niños de estos temas y nunca les enseñan prácticamente estas labores.

Frecuentemente, los terrenos designados para la parcela escolar se dan en los terrenos menos fértiles y más alejados, imposibilitando así la acción educativa de los maestros.

10.—Funciones del Ahorro Escolar (AE)

La práctica del ahorro escolar tiene como metas: dar a conocer el significado del ahorro, despertar el interés de los educandos en los aspectos individual y social del ahorro y fomentar su práctica.

La descripción de actividades es la siguiente: El director deberá organizar y coordinar las actividades necesarias para la práctica del ahorro escolar. Controlar los valores en estampillas, libretas u efectivo que se generen del ahorro. Vigilar que se cumplan los aspectos educativos de éste. Fomentar en los alumnos esta práctica. Excepcionar del ahorro a los alumnos que por su condición económica, estén imposibilitados a practicarlo. Autorizar mediante su firma, las libretas de ahorro. Preparar los informes correspondientes.

Los maestros deberán promover las ventas de estampillas entre los alumnos. Hacer el cobro del importe de las estampillas y rendir las cuentas al director. Exhortar a los alumnos al cumplimiento del ahorro escolar.

Si se quiere formar ciudadanos que sepan distribuir en una forma correcta sus ingresos y que sean capaces de ahorrar lo suficiente para las épocas malas (falta de trabajo, enfermedades, accidentes) deberemos empezar con los pequeños alumnos de la primaria, ya que, como todos los buenos hábitos, éste necesita tiempo y dedicación para que pueda formarse en ellos.

Desalentadoramente se puede observar que son pocos los maestros que se ocupan de este renglón tan importante de la educación y aunque realmente no cuesta mucho esfuerzo el realizarlo, los maestros, lo olvidan fácilmente y lo omiten con frecuencia de las actividades educativas. En algunos casos, se alienta el ahorro entre los alumnos con el fin de tener fondos para comprar regalos para el día de las madres o del padre, pero esto no forma

verdaderos hábitos de ahorro. El niño debe aprender a renunciar a una golosina o a hacer un pequeño trabajo para ganar dinero y poder ahorrar y no que sus padres le den el dinero que ahorra. Los maestros deben poseer este hábito para poder inculcarlo a los niños y a sus padres, para lograr una sociedad con menos problemas económicos que son el origen de otros problemas mayores.

En la siguiente hoja se anexa el organigrama del Ahorro Escolar, (figura 7).

C.—La delegación de autoridad y responsabilidad

En cualquier empresa que exige los servicios de más de un hombre es menester que haya delegación de autoridad y responsabilidad. Por lo tanto, deberá dividirse y delegarse esta autoridad y responsabilidad entre todos los trabajadores y ver que cada uno cumpla su cometido.

Son tan numerosas las tareas que se requieren realizar y a la vez son tan pocos los detalles que el administrador puede dirigir personalmente que, si el trabajo ha de llevarse a cabo, es preciso que haya esta delegación.

Por supuesto la idea de delegación es absolutamente necesaria y la eficiencia con que se hace y se recibe influye grandemente en el éxito. La delegación de autoridad ayuda a descentralizar la responsabilidad y da a todos la oportunidad de prestar servicio es la mejor manera de llevar a cabo el trabajo.

En vista de que la mayor parte de los problemas pueden resolverse en el peldaño o escalón más bajo de la escala administrativa, debe hacerse todo el esfuerzo posible para resolver las dificultades lo más cerca de su origen, para que sólo los problemas serios lleguen al director.

Hay algunos directores que aparentan delegar autoridad pero retienen para sí la esencia del trabajo o puesto. Esto significa que en cuanto a fines prácticos, no se otorgó ninguna delegación, ya que el director da ciertas responsabilidades a sus maestros y luego, porque cree poder hacerlo mejor él, suspende la delegación cada vez que surge un asunto importante. De esta manera el maes-

Fig. 7. ORGANIGRAMA DEL AHORRO ESCOLAR (*)



(*) Fuente directa.

tro subalterno no sabe nunca hasta cuándo o hasta dónde llegan aquéllas. Sólo cuando se recibe en forma completa se puede aprender a cumplir la responsabilidad.

El que dirige tiene obligación de preparar a los que están bajo su dirección, para que sean mejores administradores que él. El que delega la autoridad puede enseñar a la persona en quien ha delegado, la manera de encontrar la solución correcta por medio de preguntas y sugerencias.

Teodoro Roosevelt dijo: "el mejor administrador es el que tiene la prudencia suficiente para escoger buenos hombres que efectúen lo que tiene proyectado, y suficiente dominio sobre sí para no inmiscuirse cuando lo estén llevando a cabo".

Delegación no es abdicación. El director no pierde su autoridad ni su responsabilidad cuando la delega, debe continuar siendo el principal responsable y garantizar el éxito de aquél en quien delega responsabilidad. Inspeccionar e instruir a quien ha dado la responsabilidad, pues delegación sin dirección es irresponsabilidad. No debe permitirse que pase inadvertida o sin corregirse la incompetencia o falta de disposición a aceptarse la responsabilidad.

Así como la delegación no significa abdicación, la aceptación de responsabilidad no significa tampoco usurpación.

Cada quien obrará dentro de los límites que la administración y el puesto le señalen, trabajará bajo la dirección de la persona a quien tiene que responder. Conocerá su trabajo y estará capacitado para subdividir y delegar eficazmente. Conocerá a quién está dando la autoridad, estará seguro de la capacidad que éste tiene para realizar la tarea y que puede dedicar y dedicará el tiempo necesario para cumplir debidamente el encargo.

Otra dificultad en el asunto de la correcta delegación es saber escoger a la persona más apta, que ha de ser elegida por sus méritos y la habilidad particular para hacer ese trabajo, mejor que cualquiera otra, tomándose en cuenta sus conocimientos, habilidades, actitudes, hábitos y entusiasmo.

La delegación eficaz, claramente debe señalar el campo de

la responsabilidad, además de la aptitud para cumplir el trabajo y haber la aceptación completa de la responsabilidad que se adquiere.

Siempre será la responsabilidad de un buen administrador vigilar el trabajo y suministrar la orientación y dirección necesarias. En el arte de la delegación están comprendidas algunas de las habilidades administrativas más importantes. Este arte debe ser estudiado constante, completa y continuamente para luego llevar esos conocimientos a la práctica.

CAPITULO III

LA REALIDAD DE LA ADMINISTRACION EN ALGUNAS ESCUELAS PRIMARIAS FEDERALES DEL MUNICIPIO DE LEON, GTO.

Con base en las observaciones ocasionales y experiencias que fueron expresadas en los capítulos anteriores se dio por cierto en el planteamiento del problema que en algunas escuelas primarias federales del municipio de León, Gto., no se desarrolla correctamente el proceso administrativo, pero como se pretende comprobar que las causas de ese subdesarrollo administrativo es el desconocimiento de las fases de dicho proceso y de los objetivos, procedimientos y reglamentos de las funciones auxiliares, se pensó en investigar directamente en algunas escuelas de la localidad en vista de que no sería posible hacerlo en todas como se hubiera deseado.

Primero se averiguó el dato de cuántas zonas escolares federales había y cuántas escuelas tenía cada zona en ese año 1976-1977, en el municipio de León. Los datos que se obtuvieron señalaron que eran seis zonas escolares federales que en total contaban con 106 escuelas primarias.

Como ya se dijo, este trabajo se elaboró en el Seminario de Tesis del tercer año de Licenciatura, la cual se cursaba entonces en sesiones sabatinas de ocho de la mañana a dos de la tarde. Gracias a que muchos de los maestros compañeros de estudios eran directores de escuelas urbanas y rurales federales del municipio de León, se aprovechó para investigar en ellos la situación administrativa de sus escuelas con la técnica de investigación planeada que en este caso se decidió fuera un cuestionario para poder aplicarlo al mismo tiempo a varias personas y darles libertad para contestar, porque si se hubiera usado la entrevista, estando cara a cara, serían mayores las posibilidades de que no dijeran, por pena, la verdad.

Si se hubiera querido hacer observación directa se habría tropezado con el obstáculo de que no se permitiría la entrada, no se podrían seguir todos los pasos de todas las personas de la comunidad educativa, ni se dispondría de tiempo.

Cierto es que tampoco se puede asegurar que a través del cuestionario se haya captado la verdad, pero en todo caso, fue la técnica que se consideró podría dar datos más fidedignos en forma más rápida.

Enseguida se elaboró el cuestionario con las variables necesarias para conocer el desarrollo de la administración escolar.

Luego se probó el cuestionario sólo en dos o tres personas sin emplear ninguna técnica estadística que permita afirmar ni que ese piloteo fue suficiente ni tampoco, antes o después, el grado de confiabilidad y validez del mismo, simplemente se corrigieron las preguntas que no resultaron claras o útiles y se aplicó a las personas para quienes se pensó, que según se indicó eran directores de escuelas primarias federales.

Véase el apéndice.

La captación de los datos no fue fácil. Varios directores no devolvieron nunca el cuestionario contestado y otros se llevaron mucho tiempo. Después de andar tras de ellos por varios meses se tomó la decisión de continuar el trabajo con los diez que se reunieron y que representaban sólo algo más del 9% del total de escuelas primarias federales del municipio de León por lo que pareciendo pequeño el número y no contando con una base estadística que permitiera afirmar que esa cantidad era suficiente para considerarla como muestra representativa de la población se decidió dejarla así y establecer que lo que se afirma se refiere a "algunas escuelas primarias federales del municipio de León". Es conveniente observar que dos de los directores encuestados lo eran de escuelas primarias rurales que entonces quedaron representadas en un 1.88% de la población que se pretendía investigar y el 20% del grupo objeto de estudio.

El contenido de las preguntas se enfocó a descubrir si el director conocía los principios de la administración escolar, los ponía en práctica, delegaba autoridad y si hacía que todos participaran en

la administración de la escuela. Así la pregunta 1 investiga sólo el concepto que el director tiene sobre el particular; la 2, 3, 8, 14 y 16 permitieron saber si además de tener el concepto lo había llevado a la práctica; la 7, 9, 11 y 12 permitieron saber si aplicaban por el Manual de Procedimientos Administrativos Contables; la 4 y 5 si delegaba autoridad y responsabilidad y las restantes: 15, 16, 17, 18, 19 y 20 averiguaban la participación de los alumnos, maestros y padres de familia en la administración, así como la iniciativa del director para lograrlo.

Como siguiente paso se tabularon las respuestas dadas a los cuestionarios y se obtuvieron los porcentajes de las diferentes variables, para enseguida analizar los resultados, formular conclusiones y por último plantear proposiciones para las posibles soluciones al problema objeto de este trabajo de investigación.

Las variables incluidas dentro del cuestionario son: conocimiento del proceso administrativo y sus fases, funciones auxiliares administrativas existentes, presencia o ausencia de delegación de autoridad y responsabilidad entre los miembros de la comunidad escolar, conocimiento de los objetivos, procedimientos y reglamentos de las funciones administrativas auxiliares, el cumplimiento de sus comisiones por las personas que intervienen en el proceso administrativo y la existencia de equipos de trabajo entre los miembros de la comunidad educativa.

Enseguida se presentan gráficas y análisis de los resultados obtenidos en cada una de las variables investigadas. Se ha omitido en los títulos de las gráficas el señalamiento de que corresponden a "Algunas Escuelas Primarias Federales del Municipio de León, Gto. 1976-1977" por haber sido señalado esto con anterioridad y evitar la repetición.

Puede observarse en la gráfica 1 que sólo en menos de las dos terceras partes (55% promedio) de las escuelas investigadas funcionan el Consejo Técnico Consultivo y la Asociación de Padres de Familia; la Parcela Escolar nada más en la mitad y la Cooperativa Escolar y el Ahorro Escolar sólo en las dos quintas partes de ellas.

En la gráfica 2, puede apreciarse que la delegación de autoridad y responsabilidad se practica en esas escuelas; la mitad en el Consejo Técnico Consultivo; poco menos de una tercera parte en la Asociación de Padres de Familia, Cooperativa y Ahorro Escolar, lle-

gando a ser nula en la Parcela Escolar.

La gráfica 3 muestra que en las escuelas investigadas, los objetivos, procedimientos y reglamentos de las funciones administrativas auxiliares son conocidas: en menos de dos terceras partes en el Consejo Técnico Consultivo; menos de una tercera parte en la Asociación de Padres de Familia y en Ahorro Escolar; una quinta parte en la Cooperativa Escolar hasta llegar a cero en la Parcela Escolar.

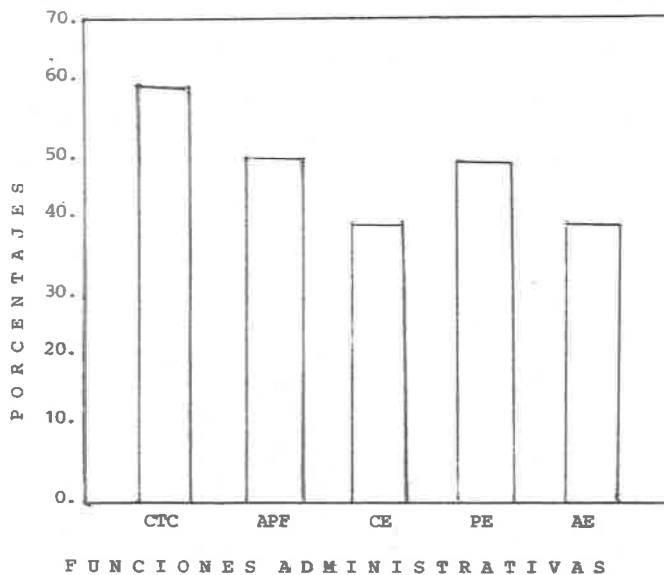
Según muestra la gráfica 4 el cumplimiento de las comisiones dentro de cada una de las funciones administrativas auxiliares se realizan en las comunidades escolares investigadas: a la mitad en el Consejo Técnico Consultivo; en menos de una tercera parte en la Asociación de Padres de Familia, Cooperativa Escolar y Ahorro Escolar, y el no cumplimiento en una de ellas, la Parcela Escolar.

En la gráfica 5 puede verse que los equipos humanos de trabajo en las escuelas estudiadas, existen en la mitad en el Consejo Técnico Escolar; en dos quintas partes en la Asociación de Padres de Familia; en una quinta parte en la Cooperativa Escolar y Ahorro Escolar y una ausencia total en la Parcela Escolar.

En la gráfica 6 se pueden ver los resultados obtenidos en la investigación en una forma general, y van de menos de la mitad en la existencia de las funciones administrativas, a menos de la quinta parte en los equipos de trabajo; concentrándose en cerca de una tercera parte en la delegación de autoridad y responsabilidad, conocimiento y cumplimiento de las comisiones.

Nótese que la mayoría de las variables son conocidas y se practican casi en la tercera parte de su capacidad en las escuelas investigadas.

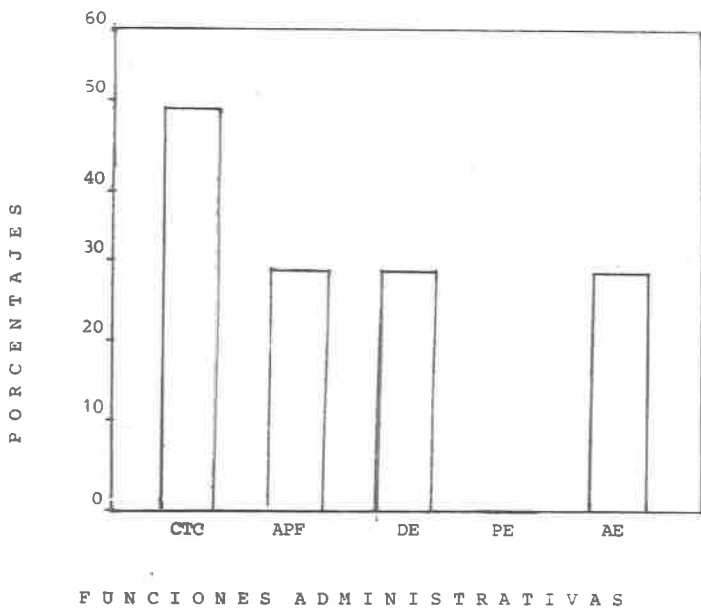
Gráfica 1. Existencia de las funciones administrativas



Fuente directa

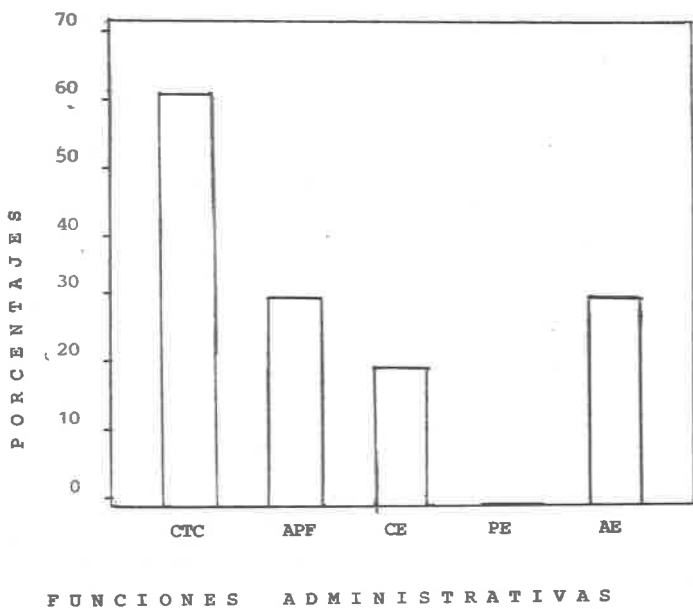
Claves: CTC= Consejo Técnico Consultivo
APF= Asociación de Padres de familia
CE= Cooperativa Escolar
PE= Parcela Escolar
AE= Ahorro Escolar

Gráfica 2. Existencia de delegación de autoridad y Responsabilidad



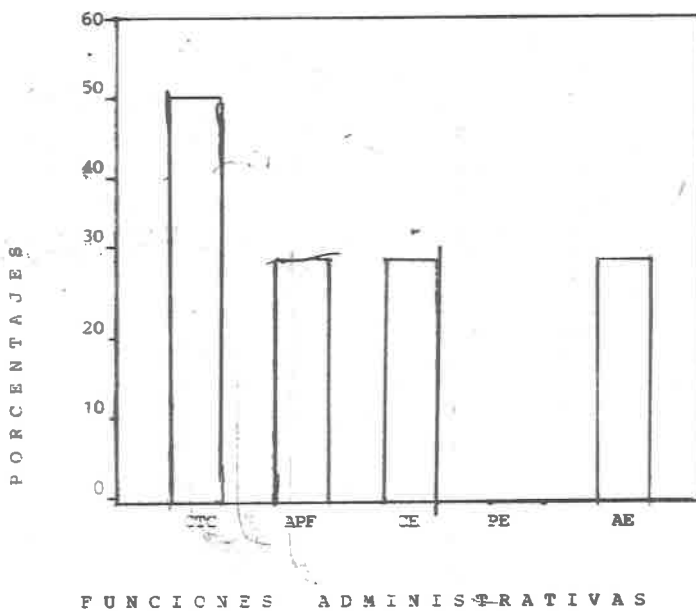
Fuente directa.

Gráfica 3. Conocimiento de los objetivos, procedimientos y reglamentos



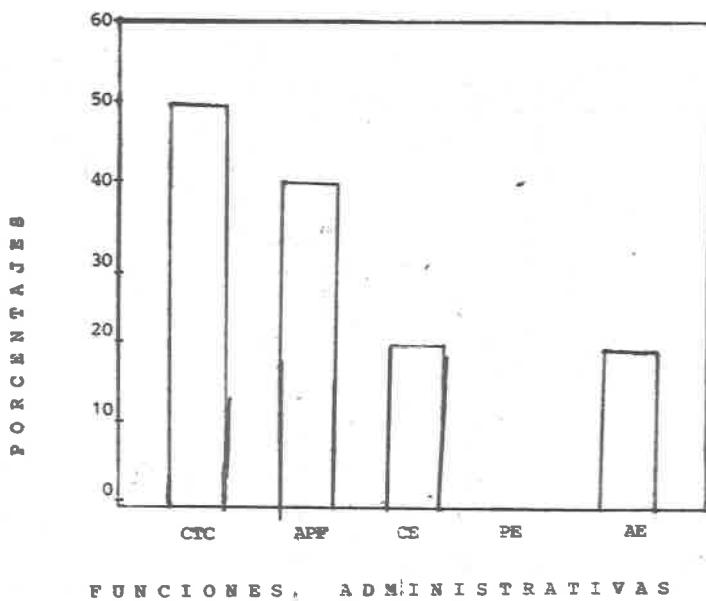
Fuente directa

Gráfica 4. Cumplimiento de las funciones administrativas



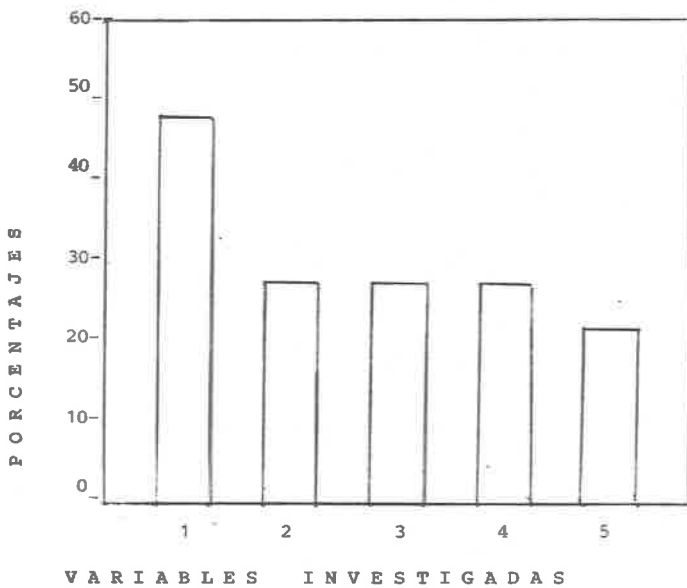
Fuente directa

Gráfica 5. Existencia de equipos de trabajo



Fuente directa

Gráfica 6. Resultados Generales de la Investigación de Campo



Fuente: gráficas anteriores

Claves: 1.-Existencia de las funciones administrativas

2.-Existencia de delegación de autoridad y responsabilidad

3.-Conocimiento de objetivos, procedimientos y reglamentos

4.-Cumplimiento de las comisiones

5.-Existencia de equipos de trabajo

RESULTADOS

Después de haber analizado cada una de las gráficas hechas con los datos obtenidos de la investigación de campo, los resultados que se observaron fueron los siguientes:

Las funciones administrativas auxiliares sólo existen en menos de la mitad de las escuelas investigadas, (48% promedio) por lo que se está desaprovechando la oportunidad de lograr los diferentes objetivos formativos, cívicos y disciplinarios que cada una de ellas se propone alcanzar y que representan una parte muy importante de la educación de los alumnos.

La delegación de autoridad y responsabilidad se practica en menos de la tercera parte de las funciones administrativas (28% promedio), evitando así que los miembros de la comunidad escolar participen de una manera directa en la administración de la escuela, y con esto, la posibilidad de lograr mejores resultados educativos con la cooperación responsable de todos.

La existencia de equipos humanos de trabajo apenas rebasa la cuarta parte (26% promedio) en las escuelas estudiadas de la cual se infiere que la escasa delegación de autoridad y responsabilidad se traducirá en muy poca cooperación para realizar las actividades administrativas, disminuyendo la superación de la labor educativa que se realizaría corrigiendo errores y aplicando ideas creativas que nacieran del trabajo colectivo.

El conocimiento que se tiene de los objetivos, marcha y reglamentos de las diferentes funciones administrativas auxiliares en las escuelas estudiadas, es menos de la tercera parte, (28% promedio), lo cual constituye un impedimento muy grande para la buena marcha del proceso administrativo, pues si no se conocen los objetivos no se sabe hacia dónde deben encaminarse los trabajos; si no se

conoce el funcionamiento, difícilmente pueden realizarse las actividades y si se desconocen los reglamentos se tropezará con una serie de obstáculos que entorpecerán la labor. De esta manera sin el conocimiento de estas partes medulares de las funciones administrativas no se podrán alcanzar los objetivos de cada una de ellas y si se observa que esto sucede en más de la tercera parte de estas escuelas, se comprenderá por qué el mal funcionamiento de su administración.

El cumplimiento de sus comisiones dentro de las funciones administrativas por parte de los miembros de la comunidad escolar, según los datos encontrados, es menor de la tercera parte de su capacidad, (28% promedio) lo que hace pensar que esta falta tan grande de cumplimiento se debe a varios factores ya enunciados como son: el desconocimiento del manejo, objetivos y reglamentos de estas funciones, la falta de delegación de autoridad y responsabilidad o a la falta de responsabilidad de los miembros para cumplir con las comisiones que les corresponden.

En la parcela escolar es notorio que sus resultados gráficos sean casi siempre en cero, debido a que de las escuelas investigadas solamente dos eran rurales y la parcela escolar existía en una de ellas, pero no cumplía ninguna de sus funciones.

Por los resultados se confirma que en realidad el conocimiento que sobre el proceso administrativo se tiene en la mayoría de estas escuelas no llega en promedio, ni a la tercera parte, lo cual comprueba por qué razón la mayoría de los directores no pudieron definir en forma clara y completa lo que es administración escolar, y si no tienen una idea clara y completa de lo que es el proceso administrativo escolar, menos aún se pueden llevar a la práctica estos conocimientos y recursos tan importantes para realizarla.

CONCLUSIONES

Habiendo realizado la investigación, para poder comprobar o disprobar la hipótesis formulada al principio de este informe y analizados los resultados de aquélla, se llegó a las siguientes conclusiones:

Administración es la técnica de coordinación, de hacer a través de otros, de delegar autoridad y responsabilidad para el logro de fines.

La máxima eficiencia en la administración escolar se logrará sólo a través del desarrollo de las fases mecánica y dinámica del proceso administrativo.

La administración escolar es el conjunto de medidas que deben tomarse para lograr el buen desarrollo y garantizar los mejores resultados del trabajo educativo.

Las funciones de la administración escolar son todas aquellas actividades que deben realizar los miembros de la comunidad escolar para lograr el desarrollo correcto de la misma, las cuales se llevarán a la práctica según los lineamientos que marcan sus respectivos reglamentos, para cumplir los objetivos educativos que cada una de ellas propone alcanzar.

La delegación de autoridad y responsabilidad es indispensable dentro de la administración escolar, pues sólo valiéndose de este eficaz recurso, podrán los directores de las escuelas cumplir con todas y cada una de las funciones administrativas auxiliares que requieren que otras personas, dentro de la comunidad escolar, lleven a la práctica.

El proceso administrativo y sus fases es desconocido por la mayoría de los directores de las escuelas investigadas.

Las funciones administrativas auxiliares se manejan sólo en menos de la mitad de estas escuelas.

La delegación de autoridad y responsabilidad no es utilizada por una gran mayoría de los integrantes de esas comunidades escolares.

Los propósitos de las funciones administrativas no se logran debido al desconocimiento de los objetivos, funcionamiento y reglamentos de las mismas.

El cumplimiento de las comisiones dentro de las funciones administrativas auxiliares se realiza en menos de la tercera parte de su capacidad.

Los equipos humanos de trabajo para realizar las diferentes funciones administrativas existen en un porcentaje tan bajo que no llega ni a la quinta parte de su capacidad por lo que no es posible realizar éstas de una manera adecuada.

Por lo antes expuesto se puede afirmar que el desconocimiento del proceso administrativo y sus fases, de los objetivos, marcha y reglamentos de las funciones administrativas auxiliares, la falta de delegación de autoridad y responsabilidad entre los integrantes de la comunidad escolar, el escaso cumplimiento de sus comisiones por los mismos y la falta de equipos humanos de trabajo, son efectivamente algunas de las causas que impiden el desarrollo correcto del proceso administrativo en algunas escuelas primarias federales del municipio de León, Gto., quedando por tanto demostrada la hipótesis planteada en este informe.

El grado de generalización de estas conclusiones hacia las demás escuelas, tal vez no es muy grande ni muy acertado, pero considerando el tiempo en que fue realizada esta investigación y las circunstancias y los conocimientos que sobre estadística se tenían, pueden tomarse al menos como una aportación para que los compañeros maestros conozcan y se interesen en buscar soluciones al problema de administrar bien una escuela y se planteen asimismo nuevas hipótesis para futuros estudios o investigaciones sobre este tema.

PROPOSICIONES

Tomando en consideración el problema planteado, la hipótesis formulada, las comprobaciones y conclusiones obtenidas, se proponen algunas posibles soluciones tendientes a lograr una administración escolar más eficiente, apegada a las necesidades y que ayude a mejorar las relaciones escolares para obtener un mayor rendimiento y un trabajo más satisfactorio.

Dichas proposiciones son las siguientes:

Que los CC. directores de escuela reciban entrenamiento sobre el proceso administrativo, sus fases y sus funciones auxiliares.

Que la SEP edite un manual sobre administración escolar más completo y actualizado y sea entregado a todos los maestros en servicio para que les sirva de guía en su trabajo.

Que el tema de administración escolar se incluya en los seminarios que se organizan para los maestros en las diferentes zonas escolares.

Que por medio de estudios que se efectúen a nivel Consejo Técnico de Zona se concientice a los CC. directores de escuela que deben aplicar los recursos y conocimientos que la administración ofrece para obtener mejores resultados en el trabajo escolar.

Que los CC. directores de escuela y maestros pongan en práctica la delegación de autoridad y responsabilidad para lograr una buena administración de la escuela.

Que cada escuela cuente con los libros, folletos o instructivos donde vienen especificados los objetivos, funcionamientos y reglamentos de las diferentes actividades administrativas auxiliares.

Que los integrantes de la comunidad escolar sean instruidos y concientizados para que conozcan exactamente cuáles son sus responsabilidades correspondientes con el fin de que las cumplan con la mayor efectividad y oportunidad posibles.

Que los procedimientos para la realización de cada una de las funciones administrativas auxiliares se simplifiquen al máximo y los trámites de acreditación de las mismas ante las autoridades correspondientes se agilicen, con el fin de que puedan cumplirse los objetivos que cada una de ellas se proponen alcanzar de la manera más correcta y con el mayor éxito posible.

Que en cada centro escolar se formen los equipos humanos de trabajo para desempeñar cada una de las funciones administrativas, para aprovechar el intercambio de experiencias, conocimientos y habilidades, la buena disposición al trabajo y la cooperación de los miembros de la comunidad escolar y lograr conjuntamente un mayor rendimiento en la labor educativa.

Que el trabajo administrativo en la escuela se realice mediante la intervención de todos sus integrantes, principalmente los alumnos para que adquieran estos conocimientos y los puedan aplicar en sus hogares enseñando y ayudando a sus padres a administrar en forma más conveniente sus ingresos.

BIBLIOGRAFIA

- BALLESTEROS Y USANO, Antonio. Organización de la Escuela Primaria. 2 ed. México, Ed. Patria, 1952 432 p.
- DE ALBA MORA, Sergio, et al. Administración y Legislación Educativa. (Antología). México, SEP 1976, 388 p. (Libros de texto gratuitos para la Licenciatura de Educación Primaria, Pre-escolar y Educación Normal).
- HERNANDEZ RUIZ, Santiago. Organización Escolar. 8 ed. Tomo 2 México, Ed. Uthea. Publicistas clásicos y modernos de educación, 1974, 250 p.
- JIMENEZ Y CORIA, Laureano. Organización Escolar 15 ed. México Ed. Fernández Editores. 1976. 377 p.
- MUNGIA Z, Irma y José Manuel Salcedo Aquino. Técnicas de Investigación Documental. Manual de consulta. 1 ed. México. Ed. UPN 1980 35 p.
- PARDINAS, Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Introducción elemental. 11 ed. México, Ed. Siglo Veintiuno editores, 1173. 183 p.
- SANTILLANA. Enciclopedia Técnica de la Educación. Tomo 1 Madrid, Ed. Elfo. 1975. 661 p.
- SEP Guía básica de procedimientos administrativos y contables para escuelas primarias federales. México, Talleres de Reproducciones Fotomecánicas, 1975. 109 p.

INDICE DE FIGURAS

	Páginas
Fig. 1. Fases del proceso administrativo	6— 7
Fig. 2. Organigrama general	7— 8
Fig. 3. Organigrama del Consejo Técnico Consultivo	10—11
Fig. 4. Organigrama de la Asociación de Padres de Familia	15—16
Fig. 5. Organigrama de la Cooperativa Escolar	17—18
Fig. 6. Organigrama de la Parcela Escolar	19—20
Fig. 7. Organigrama del Ahorro Escolar	21—22

A P E N D I C E

CUESTIONARIO SOBRE ADMINISTRACION ESCOLAR

Compañero maestro:

De la manera más atenta se está pidiendo su colaboración para que conteste las preguntas de este cuestionario, cuyas respuestas se usarán para comprobar o disprobar la hipótesis que se está investigando sobre las posibles causas que impiden el desarrollo correcto de la administración escolar.

Las preguntas que le rogamos conteste son las siguientes:

- 1.—¿Qué entiende por administración escolar?
- 2.—¿De qué manera organiza la administración de su escuela?
- 3.—¿Cómo está formado el Consejo Técnico Consultivo?
- 4.—¿Qué comisiones están establecidas en la escuela?
- 5.—¿Cómo intervienen los maestros en la administración escolar?
- 6.—¿Qué comisiones realizan los maestros?
- 7.—¿Funciona la Asociación de Padres de Familia?
- 8.—¿Qué labores efectúan los padres de familia para ayudar a la escuela?
- 9.—¿Trabaja la Cooperativa Escolar?
- 10.—¿Qué problemas se le presentan en el funcionamiento de la Cooperativa Escolar?
- 11.—¿Están ahorrando los niños en su centro de enseñanza?
- 12.—¿Cuántas cuentas de ahorro han abierto sus alumnos?
- 13.—¿Funciona la Parcela Escolar en la escuela que usted dirige?
- 14.—¿En qué se invierten las ganancias de la Parcela Escolar?
- 15.—¿Cooperan los alumnos en la administración escolar?
- 16.—¿Qué comisiones específicas desempeñan los alumnos?
- 17.—¿Se identifican los niños con sus maestros y entre sí?
- 18.—¿Trabajan los miembros de la comunidad escolar en armonía?
- 19.—¿Existen equipos de trabajo para laborar en las diferentes comisiones establecidas?
- 20.—¿Qué sugiere usted para que la administración de su escuela obtenga mejores resultados?

INDICE DE GRAFICAS

	Páginas
Gráfica 1. Existencia de las funciones administrativas	27-28
Gráfica 2. Existencia de delegación de autoridad y responsabilidad	27-28
Gráfica 3. Conocimiento de los objetivos, funcionamiento y reglamentos	27-28
Gráfica 4. Cumplimiento de las funciones administrativas	27-28
Gráfica 5. Existencia de equipos de trabajo	27-28
Gráfica 6. Resultados generales de la investigación de campo	27-28