



UNIVERSIDAD
PEDAGÓGICA
NACIONAL

84 MAR. 1999

GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 31-A MÉRIDA YUCATÁN



**"EL PAPEL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA
PRIMARIA BILINGÜE"**

CÁSTULO MALDONADO GALAZ

—◆—

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

1998



GOBIERNO DEL ESTADO
SECRETARIA DE
EDUCACION



DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

Mérida, Yuc., 29 de julio de 1998.

C. PROFR. (A) CASTULO MALDONADO GALAZ.
PRESENTE.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado:

EL PAPEL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA
PRIMARIA BILINGUE

Opción Tesina (Recuperación de la Experiencia Profesional)^a propuesta del C. Profr. (a) Macedonio Martín Hu asesor del trabajo, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se Dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE

MTRO. FREDDY JAVIER ESPADAS SOSA.
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION

FJES/LRFEC/mega



GOBIERNO DEL ESTADO
SECRETARIA DE EDUCACION
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
NACIONAL
UNIDAD 31-A
MERIDA



GOBIERNO DEL ESTADO DE
YUCATÁN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL
UNIDAD 31-A MÉRIDA YUCATÁN



**“EL PAPEL DE DIRECTOR DE LA ESCUELA
PRIMARIA BILINGÜE”**

CÁSTULO MALDONADO GALAZ

**TESINA EN LA MODALIDAD DE RECUPERACIÓN
DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL PARA
OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN EDUCACIÓN PRIMARIA PARA EL
MEDIO INDÍGENA.**

**Mérida, Yucatán, México
1998**

DEDICATORIA

A MI FAMILIA:

Que siempre me apoyó para
seguir adelante.

A MIS MAESTROS:

Quienes me impulsaron para
concluir mi preparación.

A MIS COMPAÑEROS:

Quienes me brindaron la oportu-
nidad de forjar las valio-
sas experiencias profesiona-
les.

I N D I C E

CONTENIDO	PAGINA
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.....	4
I. EL SER DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA BILINGUE.....	5
A. Perfil del director de la escuela primaria bilingüe...	5
B. Compromiso Institucional de la Dirección.....	9
C. El espacio escolar.....	12
CAPITULO II.....	17
II. CONCEPTOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROBLEMÁTICA.....	18
A. Conceptualizaciones teóricas.....	18
B. Pertinencia del estudio de este campo.....	20
C. Coordinación del proceso administrativo en la escuela.	22
1. La planeación.....	23
2. La organización.....	24
3. La integración.....	25
4. La dirección.....	25
5. El control.....	27
CAPITULO III.....	29
III. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO ESCOLAR.....	30
A. La vida interna de una escuela primaria bilingüe.....	30
B. La eficacia en la escuela primaria bilingüe.....	36
C. Proyección de la escuela primaria bilingüe.....	40
D. Recomendaciones generales.....	41
CAPITULO IV.....	47
IV. ROL DEL DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA BILINGUE Y DEL <u>SU</u> PERSVISOR DE ZONA ESCOLAR.....	48
A. Rol del director de escuela primaria bilingüe.....	48
B. Rol del supervisor de zona escolar.....	57
RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS.....	66
BIBLIOGRAFIA.....	69

I N T R O D U C C I O N

Con la finalidad de hurgar hacia la figura administrativa un tanto tabú del director de escuela, presento el trabajo titulado "EL PAPEL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA BILINGUE". En múltiples ocasiones o por simple solidaridad cual -- quier grupo del número que sea, les da por evidenciar la compleja labor de un director que tiene que producir con el esfuerzo de los demás docentes adscritos en la escuela. Algunas veces tienen la razón, pero en la mayoría de las ocasiones es grimen razones sin fundamento y más si tertia en la problemática el confuso derecho sindical que parece otorgar más derechos al trabajador, dejando por completo la obligación de laborar sustancialmente conforme las características de cada -- grupo y grado escolar.

Por esta razón trato de exponer ante los compañeros maestros y ciudadanía en general que, nosotros como profesionales de la educación, ejerzamos como tales, acomodando en la conciencia social el cumplimiento de nuestras obligaciones que es la que mantienen vigentes nuestros derechos en un justo -- equilibrio.

Como director en funciones anticipo a los lectores que -- lo que aquí se expone pertenece a vivencias reales y en muy -- reducidos casos a resultados de investigación documental.

Espero que lo que expongo le sirva a los compañeros directivos docentes como auxiliar en algunos casos pero no como recetas de solución.

El presente trabajo consta de cuatro apartados: En el primero se presenta el perfil del director de la escuela -- primaria bilingüe, la identificación del cargo, su ubicación y sus relaciones de autoridad superior e inferior con la escala jerárquica establecida, así como su nivel académico y en los aspectos en que centra su labor, técnico-pedagógico, administrativo, social y material; por lo que en algunos casos se presentan choques motivados por el origen del personal y su diversidad de grados académicos y especialidades que laboran en una escuela de organización completa en la que se persigue la excelencia educativa mediante la participación de todos los elementos de la comunidad escolar.

En el segundo apartado, se mencionan algunos procedimientos que coadyuvan al enfocar la labor docente hacia metas alcanzables y que propicien la aceptación de la ideología del centro educativo; así como algunos conflictos que suelen presentarse en un centro en la que laboran elementos de diversos niveles académicos y uno que otro estancado.

En el tercer apartado se expone a consideración la manera en que actualmente se labora, casi todos los elementos que trabajan en la escuela creen que sólo tienen derechos, pero no obligaciones, por este motivo se enfrentan muchos problemas de carácter laboral que por abrumadora mayoría rebasa la tolerancia, y en muchos casos se cae en el libertinaje.

En el cuarto apartado se reúnen las responsabilidades - del director de la escuela primaria bilingüe y del supervisor de zona escolar, en los cuales se distingue que muchos - de los aspectos que conforman la administración escolar, surge precisamente en el ámbito de la escuela primaria bilingüe y que el supervisor de zona escolar, es el canal jerárquico-indicado para que todos los asuntos de la escuela se gestione a través de la escala jerárquica establecida para el debido funcionamiento de la institución educativa del nivel de - primaria indígena bilingüe, maya-español.

CAPÍTULO I

I. EL SER DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA BILINGÜE.

A. Perfil del director de la escuela primaria bilingüe.

Identificación:

Nombre del puesto: Director de escuela de educación primaria bilingüe.

Número de plaza: Una por escuela.

Ubicación física: Estado.

Administrativa: Secretaría de Educación del -
Gobierno del Estado.

Ambito de operación: Escuela de educación primaria bilingüe.

Relaciones de autoridad:

Jefe inmediato: Supervisor de zona.

Subordinados: Profesor de grupo.

Propósitos del puesto:

"Administrar, en el plantel a su cargo, la prestación del servicio educativo del nivel primaria conforme a las - normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría"-

(1)

(1) SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual de Organización de la escuela primaria bilingüe. México, D.F., -- Septiembre de 1984.p.19

Comunicación interna:

- Ascendente: Con el supervisor de zona.
- Horizontal: Con los directores de escuelas - primarias bilingües de la zona.
- Descendente: Con el personal a su cargo.

Especificación del puesto:

- Escolaridad: Título de profesor de educación-primaria.
- Experiencia: Haber desempeñado el puesto de - promotor cultural bilingüe y de - profesor bilingüe con dictamen - escalafonario.
- Criterio: Para tomar decisiones respecto - al desarrollo de la educación -- primaria bilingüe y bicultural, - manejar adecuadamente las rela - ciones humanas y sugerir cambios.
- Iniciativa: Para promover opciones de traba - jo, plantear soluciones y resol - ver problemas.
- Capacidad: Para organizar y dirigir grupos.
- Actitud: De respeto, compromiso y respon - sabilidad.(2)

(2) SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.Ibid.p.28

Como director de escuela se me presenta como la máxima - autoridad y que soy el elemento que trata de lograr producti- vidad a través del trabajo de otros y de mí mismo, es precisa- mente aquí donde el papel del director es sujeto de una inten- sa problematización.

Mi rol como director de la escuela primaria bilingüe tra- tan de desvirtuarlo, argumentando que el director no hace na- da aún adopte cualquier forma de actitud ya sea de malo, bue- no, pusilámne o, en última instancia de consenso; pero esta- problemática surge desde el inicio del Subsistema de Educa- -- ción Indígena, al contratar elementos que sólo cubren los re- quisitos de algún grado escolar (primaria, secundaria y ac -- tualmente bachillerato) y hablen la lengua indígena de la re- gión en el caso que nos ocupa, la lengua maya.

Así es como se inicia en el servicio, y así empecé tam- bién, poco a poco, se adquieren derechos en mejoría geográfi- ca hasta lograr ubicarse en alguna escuela de organización -- completa, en donde por lo general se experimenta un choque -- muy fuerte al tener que tratar todos los asuntos: técnico-pe- dagógico, administrativo, social y material, con la persona - encargada de la administración escolar que es el director.

Muchos miembros del personal docente se inician en el -- trabajo sólo, sin que nadie los vigile, oriente o guíe; es - lógico pensar que no es fácil que acepten alguna forma de con- trol escolar que prácticamente no han realizado o que descono-

ce, y más con su limitada preparación, surgen egoísmos primitivos que dificultan mi labor como director de escuela primaria bilingüe.

Como desde el inicio de mi labor como educador en el -- Subsistema de Educación Indígena, por necesidades del servicio y por ser escuelas unitarias, siempre desempeñé el cargo de director comisionado, pero a partir del primero de enero de 1987, se me otorga la plaza de nueva creación de director de escuela primaria bilingüe.

En toda mi trayectoria he dirigido dos escuelas unitarias, tres albergues escolares, una escuela bidocente y tres escuelas de organización completa, incluyendo en la que me encuentro actualmente y haber prestado mis servicios como -- maestro de grupo en dos escuelas con director, lógicamente -- que he tenido muchos y variados problemas que he sorteado y seguiré aprendiendo en el futuro y de los cuales debo afrontar con mayores criterios de solución con la mira y esperanza de elevar la calidad del servicio educativo en la escuela primaria bilingüe.

Como en todas nuestras escuelas primarias bilingües --- siempre empezamos con un primer grado, algunas veces hasta -- el segundo; cubriendo algún rezago educativo de ahí por --- crecimiento natural al paso de cuatro o cinco años o más, -- nuestras escuelas han llegado a atender hasta doscientos --- alumnos, desde luego, aquella escuela que se inició como unitaria o bidocente, ahora es un plantel educativo de organiza

ción completa y que requiere de los servicios de un director docente y coordinador de todas las actividades que se generen en un centro educativo de este nivel.

El director es el elemento de la administración mediante el cual se logra la realización efectiva de lo que se --- planea por medio de la autoridad de administrador que ejerzo a base de decisiones, ya sea tomada directamente o con más frecuencia delegando dicha autoridad involucrando a los demás miembros del cuerpo docente, se vigila que se cumplan en forma adecuada todas las disposiciones emitidas por la Secretaría de Educación Pública.

El principal motivo por el cual decidí investigar el -- rol del director de escuela primaria bilingüe, es que como director en funciones de la escuela primaria bilingüe "CHACPUCZICAL", código del centro de trabajo 31DPB0262Z, ubicada en la comunidad de Huhí, municipio del Estado de Yucatán de la República Mexicana, deseo y quiero saber más en relación a mis funciones y obligaciones como director para estar en las mejores condiciones de prestar mis servicios a la comunidad educativa que me toca atender.

B. Compromiso Institucional de la Dirección.

Como director al frente de la escuela primaria bilingüe "CHACPUCZICAL", me gustaría encausar mi labor profesional hacia la excelencia educativa; que mi presencia en el plantel-

educativo sea el de un verdadero profesional en la pedagogía que yo pueda orientar a todo el personal en el manejo y el logro de los objetivos de la educación y de cada asignatura y en su caso de cada grado escolar, conforme al plan y programa de 1993, vigente.

Para que yo establezca y clarifique los objetivos institucionales, procuro coordinar la participación de padres de familia y maestros en lo que a cada quien corresponde, mediante el análisis de los resultados obtenidos en el ciclo escolar anterior, a lo que se ha llamado "Diagnóstico a partir del Análisis del Informe Anual", Este ejercicio permite no sólo que todos tengan claridad y coincidencia en los objetivos educativos, sino que se incremente la participación y la responsabilidad.

La participación de los padres de familia, los maestros los vecinos, los dirigentes sindicales, los ex-alumnos, autoridades locales y demás personas interesadas en la escuela está legalmente reconocida y orientada a través de los Consejos Escolares de Participación Social, como está previsto en el Artículo 69, de la Ley General de Educación, que dice:

"Será responsabilidad de la autoridad de cada escuela pública de educación básica vincular a ésta activa y constantemente con la comunidad. El Ayuntamiento y la autoridad educativa local darán toda su colaboración para tales efectos. La autoridad escolar hará lo conducente para que en cada escuela pública de educación básica opere un consejo escolar de participación social, integrado con padres de familia y representantes de sus asociaciones, maestros y representantes de su organización sindical, directivos de la escuela, ex-alum -

nos, así como los demás miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela"(3)

El consejo conocerá el calendario escolar, las metas -- educativas y el avance de las actividades escolares con el -- objeto de participar en las actividades, tomará nota de las -- actividades que realicen las autoridades educativas, propi -- ciará la colaboración de maestros y padres de familia, tam -- bién podrá proponer estímulos y reconocimientos de carácter -- social a los alumnos, maestros, directivos y empleados de la -- escuela para estimular y apoyar actividades que complementen -- y respalden la formación de los educandos.

Las acciones de participación, coordinación y difusión -- son necesarias para la protección civil y la emergencia esco -- lar, alentarán el interés familiar y comunitario por el de -- sempeño del educando, podrán opinar en asuntos de carácter -- pedagógico, contribuirán a reducir las condiciones sociales -- adversas que influyen en la educación; estarán facultados pa -- ra realizar convocatorias para trabajos específicos de mejo -- ramiento del edificio escolar y podrán respaldar las labores -- cotidianas de la escuela, éstas son las actividades más rele -- vantes del consejo de participación social de las escuelas -- que imparten la educación primaria.

Así mismo, coordinar el trabajo de otros, significa ha -- cer participar a todos en un mismo sentido, hacia objetivos --

(3) DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION. Ley General de Educa -- ción. México, D.F., 13 de julio de 1993.p.83

comunes distribuyendo adecuadamente las áreas de trabajo, -- orientando la realización de actividades, supervisando los -- logros intermedios, estimulando la participación y los es -- fuerzos, tanto como los resultados.

Establecer objetivos y metas con y para cada grupo esco- lar, cada organismo auxiliar, con el personal docente, es -- una función directa que me corresponde como director de la - escuela en la coordinación del trabajo de los demás.

Al conocer las expectativas de los demás, elementos de- la comunidad, las posibilidades y capacidades del personal - docente, la disposición de los padres de familia, los recur- sos y las fuentes de que se dispone, todo lo relaciono con - las metas y objetivos institucionales, cuando alcanzo cierta claridad en las ventajas y limitaciones del estilo de mando- o control que he logrado a lo largo de mis 18 años de servi- cios prestados a la comunidad, es cuando me siento motivado- a seguir adelante mejorando nuestros niveles de eficiencia.

C. El Espacio Escolar.

La escuela primaria bilingüe es un espacio de encuentro en el que confluyen maestros, alumnos, padres de familia, au- toridades, vecinos, ex-alumnos y demás personas interesadas- en el desarrollo de la escuela. Cada uno con sus formas de - actuar y pensar, como director de la escuela pienso que ésta propicia un ambiente social en que las relaciones se desarro- llan a partir de la carga cultural y de las expectativas de-

cada uno; de lo que cada quien espera alcanzar a dar o recibir.

A la escuela la puedo comparar con una orquesta, en donde cada conjunto de instrumentos (los diferentes grados y -- grupos, y los organismos auxiliares) tienen una función que cumplir en la ejecución de una obra musical (los objetivos - de la educación y de la escuela); todos los ejecutantes conocen la partitura musical (el plan de trabajo y las metas) todos conocen perfectamente el momento y la intensidad con que cada grupo de instrumentos debe actuar, así mismo el director debe conocer las habilidades (preparación, disposición, - capacidad, formación, experiencia, vocación y disponibilidad de todo el personal adscrito en el centro de trabajo).

Como he podido observar como director fuera de la escuela, todo puede ser conflicto y confusión; sin embargo, hacia dentro la gente espera de mí como director una orientación - correcta, información oportuna, apoyo suficiente y mucha confianza. Como director de escuela soy, ante la sociedad y ante las autoridades, el responsable del funcionamiento de la escuela; lo seguiré siendo tal vez por mucho tiempo en tanto no se encuentre una nueva estructura organizacional para los planteles educativos del nivel básico.

Por otro lado, en un mundo cuya norma es el cambio constante y repentino, parecen tiempos propicios para empezar a desarrollar nuestros propios métodos de dirección para desafiar lo que fundamentalmente se cree acerca del ámbito de la

dirección de escuelas, empezando por cuestionar la imagen -- tradicional de los directores y el papel que como directivos deben desempeñar.

Con esta investigación documental y pragmática pretendo colaborar con los directores de escuela para que juntos desarrollemos nuevas estrategias de dirección partiendo del análisis de nuestras propias experiencias directivas, complementándolas con material de consulta para la reflexión personal y la discusión colegiada.

Como director veo que el cambio es fundamental y posible que se requiere profundizar las investigaciones y participar en reuniones de discusión colegiada con el fin de realizar este enfoque con los actuales directores de las escuelas en funciones; sin embargo debemos entre todos aportar -- respuestas pertinentes a cómo introducirlos; en consecuencia tenemos una tarea inmediata, estudiar el impacto de los cambios sobre las costumbres, las personas y los organismos o grupos existentes.

Para comprender el enfoque de los cambios, propongo como directivo en funciones; cinco preguntas con sus respectivas respuestas:

- ¿Qué es lo que se pretende cambiar específicamente?

Cambiar las estrategias de control escolar para que los cambios se den en los espacios y las consecuencias apropiadas, evitando presiones al sistema escolar, argumentando la existencia de leyes y reglamentos que por motivos de poli

tica interna, sólo se aplican a los elementos que no simpatizan con el jefe.

. ¿Quién ayudará al esfuerzo?

Personalmente y con los demás directivos en funciones al frente de las escuelas analizaremos participativamente: - en asambleas, colegios o academia de directores los principios de éstas y otras propuestas, desarrollando tanto experiencias de aprendizaje como el lenguaje y los mecanismos de intercambio de información.

. ¿Qué tipo de resistencia se encontrará?

El propósito es hacer que los miembros de la escuela se interesen unos de otros; que trabajen en forma participativa para ejercer sus funciones, que realicen debates acerca de los problemas que enfrentan, las posibles soluciones que se propongan; se realicen en forma responsable aprendiendo del proceso y los resultados.

. ¿Qué esfuerzos serán necesarios hacer?

Propiciar una mayor motivación, inversión en tiempo, confianza y paciencia; mejor calidad de vida, trabajo más satisfactorio, orgullo en la ejecución y una mayor participación para alcanzar los propósitos de la escuela.

. ¿Cuál será la ventaja en tiempo y recursos?

La dirección de la escuela en esta propuesta es un -- proceso y no el resultado final; es estar haciendo y no un -- lugar a dónde ir. Hace falta mucha integridad y compromiso --

personal para mantener una actitud mental abierta y comprometida. Si algo ayuda al desenvolvimiento natural de los procesos es la actitud del director. Las posibilidades son ilimitadas.

Es necesario cambiar perspectivas. El cambio debe darse en lo interno; en nuestras actitudes y carencias o limitaciones. No hay alternativa porque las cosas seguirán fluyendo con o sin nosotros.

Como director de una escuela no puedo ignorar o maquillar los desafíos en los presuntos errores de organización, nosotros los directores podemos ayudar al cambio, sin bloquear las iniciativas de los docentes.

CAPÍTULO II

II. CONCEPTOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROBLEMÁTICA.

A. Conceptualizaciones teóricas.

Como director de la escuela primaria bilingüe, soy el responsable de coordinar el proceso administrativo y técnico pedagógico en el plantel educativo.

Los diferentes factores que intervienen en el plantel educativo requieren ser coordinados mediante una administración acertada por lo que su adecuado funcionamiento implica coordinar eficazmente el proceso administrativo cuya responsabilidad me corresponde como director de la escuela, no sólo para asegurar y conservar el funcionamiento orgánico, sino también para impulsar su mejoramiento y progreso para dar cumplimiento a las disposiciones señaladas en la legislación en los planes y programas educativos en vigor.

Uno de mis anhelos más deseados como director de escuela y como cualquier elemento que desempeña alguna responsabilidad es la eficacia; para tal efecto debo integrar al profesorado y a los alumnos en un propósito común, en una cultura que lo sostenga. Debemos ver recursos donde otros sólo encuentran problemas.

Como director debo motivar al personal docente para que acepten como propios la ideología del centro educativo, de lo contrario, no será posible la renovación pedagógica. Debo dar al personal docente una autonomía a sus roles, a la vez que se orienten hacia un consenso sobre los principales obje

tivos. En este sentido, señalo que el éxito del centro educativo depende de que sea a la vez "estricto y flexible", dé libertad en la aceptación y logro de los valores fundamentales.

En el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación el papel del director es fundamental. Además es importante decirlo, se exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla un director de escuela primaria bilingüe.

"La calidad requiere de un nuevo tipo de liderazgo basado en la experiencia, en la convicción personal y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Se logra más con el ejemplo de su coherencia de vida, con los valores que proclama y con su consistencia que con la autoridad que procede de su nombramiento".(4)

Respecto al propósito del puesto de director de escuela la Secretaría de Educación Pública señala:

"Administrar, en el plantel a su cargo, la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría"(5)

Entre las funciones generales del director se encuentran:

(4) SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Directivos. Programa de Actualización del Maestro. Primaria. Cuaderno para el maestro. Editorial Offset S.A. de C.V. México, D.F. Junio de 1993. p.14

(5) SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Manual de organización de la escuela primaria bilingüe. p.19

- Controlar la aplicación del Plan y los Programas de estudio conforme a las normas, lineamientos y demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación bilingüe establezca la Secretaría.
- Promover y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del Plan y los Programas de estudio.
- Dirigir, dentro del ámbito de la escuela, la ejecución de las actividades de control escolar y extensión educativa.
- Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal docente bilingüe en la escuela, las aulas y la comunidad.

B. Pertinencia del estudio de este campo.

En este trabajo de investigación documental y experiencia práctica al frente de varias escuelas primarias bilingües en las que me ha tocado desempeñarme como director, no utilizaré palabras rebuscadas, quisiera versar en lo más cotidiano del quehacer docente y las vivencias que se presentan en el desempeño de las funciones directivas, y que sea a través de un lenguaje ágil y dinámico, de tal manera, que el que empiece a leer el presente trabajo, mantenga el interés desde el principio hasta el final, y sea a la vez crítico aportando nuevas o variadas ideas de cómo mejorar el rol de los directivos.

No existe suficiente material de consulta que verse sobre el cargo de director de escuela primaria bilingüe, por lo que tuve que acudir a la bibliografía editada por la Secretaría de Educación Pública y algunos otros de tipo comercial y que coinciden con un material que editó la Universidad Pedagógica Nacional.

"Es escasa la investigación empírica sobre el liderazgo y la eficacia de los directores. Según -- una revisión Purkey y Smith (1983) de los estudios -- acerca de la eficacia de la escuela no hay conductas específicas que sirvan de punto de referencia a los directores docentes para mejorar la educación. -- Aunque anécdotas, estudios de casos y conjeturas señalan que un liderazgo escolar "fuerte" promueve la eficacia de una escuela (Feisenthal, 1982)".(6)

No existe un consenso verificado sobre lo que se entiende tanto por liderazgo fuerte y por eficacia de un centro -- educativo. La falta de acuerdos respecto a los atributos de un director eficaz fue subrayada por Dwyer (1984), quién interrogó a cuarenta y dos directores considerados como "eficaces", pero no obtuvo una imagen o una fórmula que justificara su éxito. Además las investigaciones empíricas, relativamente escasas, sobre la incidencia del liderazgo del director en la eficacia del centro de enseñanza carecen de formulaciones teóricas (Sahkin y Huddle, 1986). Esto limita la generalización de los resultados.

(6) SECRETARÍA DE EDUCACION PÚBLICA. Gua para el director. -- 1992.p.217

Una de las peores formas que utilizan muchos maestros - es la mentira y el cinismo, cuando tratan de obtener un beneficio personal; ya sea en permisos o en relación a los avances, estancamientos o retrocesos en su labor docente; pero - cuando se dan cuenta de que no surte el efecto que querían - de acuerdo a sus intereses, entonces se convierten en problemas, cuando logran sus objetivos mediante engaños, califican al director como "bueno", cuando es lo contrario vierten calificativos de todos colores y sabores en contra del director de la escuela.

C. Coordinación del proceso administrativo en la escuela.

Como director de la escuela primaria bilingüe me corresponde coordinar eficazmente el proceso administrativo, no solo para conservar el funcionamiento orgánico, sino también - para impulsar su mejoramiento y progreso, para dar cumplimiento a las disposiciones señaladas en la legislación educativa correspondiente.

El proceso administrativo que realizo está constituido - por una serie de fases a través de las cuales se fijan objetivos, se establecen jerarquías, se delimitan funciones y -- obligaciones de todo el personal adscrito a la planta escolar, se designan las tareas y responsabilidades, se realizan las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y a - la vez se instrumentan los mecanismos para comprobar si se - alcanzan o no los objetivos seleccionados y jerarquizados -- con el fin de corregir o reorientar las acciones.

El proceso administrativo para su estudio, comprensión y fines didácticos se divide en cinco fases:

1. La planeación.
 2. La organización.
 3. La integración.
 4. La dirección.
 5. El control.
1. La planeación.

Como director en funciones me oriento en la fase de la planeación al establecer objetivos, metas y políticas que guían el desarrollo de las actividades del proceso administrativo y preveer los recursos humanos, materiales y financieros.

Una de las acciones sustantivas de la fase de planeación es cuando determino el número de visitas de orientación y evaluación que voy a realizar durante el año escolar en los cuales verifico que tanto maestros como alumnos cuentan con los auxiliares didácticos necesarios para alcanzar sus metas, oriento al docente en el desarrollo de la metodología de los planes y programas de estudio vigente.

También dentro de la planeación determino el número de visitas técnico-pedagógicas mediante las cuales difundo entre todos los docentes el contenido e interpretación de los planes y programas de estudio, dándoles a conocer las políticas y lineamientos para la elaboración de instrumentos de evaluación, sus respectivos parámetros con el fin de tener una visión más cercana de los avances programáticos de cada grado.

Así mismo, llevo a cabo acciones para detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente para poder solicitar a la autoridad correspondiente la implementación de cursos y talleres que satisfagan las necesidades.

2. La organización.

En la fase de la organización como director determino las estructuras de los órganos del plantel, comisiones de trabajo y horario para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal que presta sus servicios en la escuela.

En esta fase y como aspecto sustantivo las reuniones para asignar las actividades, responsabilidades y horarios del Consejo Técnico Consultivo de la escuela, comisiones de trabajo, Asociación de Padres de Familia y Cooperativa Escolar y otras figuras organizativas que coadyuven a dar cumplimiento a los planes y programas de estudio.

Como apoyo a las acciones mencionadas y como director debo conocer el "Manual de Organización del Plantel de Educación Primaria Bilingüe" y el "Manual de Director de Escuela Primaria Bilingüe", con el objeto de determinar las funciones de los miembros que participan en estas acciones.

Así mismo, debo organizar el espacio físico donde se realizarán las orientaciones y el personal que participará.

3. La integración.

Mi propósito como director en esta fase, es seleccionar a los elementos del personal, mediante elección democrática o de consenso, los cuales se encargarán de las funciones específicas de cada órgano o comisión particular de trabajo, así como proveer los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento del plantel educativo.

Como parte de los apoyos que ofrezco al personal docente es proporcionarles los planes y programas de estudio para cada grado escolar, así como los libros de texto gratuito.

Para apoyar las acciones mencionadas, verifico al inicio del año escolar la distribución de las aulas y muebles para cada grupo, gestiono los apoyos para adquirir los materiales necesarios en el plantel escolar, verifico la distribución de materiales, así como su almacenamiento y conservación, reparaciones, mantenimiento y conservación de la planta física escolar.

4. La dirección.

En la fase de dirección, debo tener presente que el propósito de la misma es:

"Ejercer la autoridad conferida por el puesto en la orientación de los miembros del personal, para que se alcance los objetivos y metas propuestas mediante el desarrollo adecuado de las actividades de la escuela".(7)

(7) SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual Técnico-pedagógico del Director de Escuela Primaria Bilingüe. México, D.F. septiembre de 1984.p.19

En este aspecto sustantivo me permite realizar las reuniones y visitas planeadas, organizadas e integradas a fin de orientar al personal en la interpretación profesional de los lineamientos para el manejo de los planes y programas de estudio, promover, autorizar y verificar que: se apliquen los métodos y los procedimientos con base en el programa de estudio se utilicen los materiales existentes en el medio, se utilicen los libros del maestro y los libros de texto gratuito de los alumnos, de acuerdo con los lineamientos establecidos y se manejen los instrumentos psicotécnicos de evaluación. Todo esto para el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio vigentes.

A través de la coordinación a mi cargo como director de la escuela, promuevo la sensibilización, supervisión y facilidades para realizar las acciones, así mismo propicio el desempeño eficaz de los docentes con el fin de alcanzar los objetivos del servicio educativo.

Para apoyar las acciones mencionadas verifico que se cumplan las actividades y responsabilidades asignadas a quienes integran la comunidad educativa (Consejo Técnico Consultivo, Asociación de Padres de Familia, Comisiones de Trabajo); estimular y autorizar al personal para que realicen actividades de extensión educativa, tales como: La organización de bibliotecas circulantes, visitas domiciliarias, llevar a cabo la selección de alumnos a quienes se les otorgará beca y hacer los trámites correspondientes a fin de estimular el aprovechamiento

to de los alumnos; favorecer con el personal de planta en la escuela y con el alumnado las condiciones de cooperación, orden y respeto como una situación de vital importancia para que la labor educativa se realice de manera eficiente.

5. El control.

Esta fase es la última de todo el proceso administrativo y su propósito fundamental, es que como director de la escuela evalúe y corrija la ejecución de las actividades con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas.

Destaca como elemento sustantivo la responsabilidad que tengo como director, evaluar permanentemente el proceso enseñanza-aprendizaje a través del seguimiento de la adecuada aplicación de los lineamientos y normas técnico-pedagógicas establecido por la Dirección General de Educación Indígena, a fin de tomar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones.

Para esto debo tomar en cuenta los objetivos del plan y programas de estudio y llevar un seguimiento del logro de éstos; a través del registro programático de la metodología, técnicas y recursos didácticos utilizados para alcanzarlos.

Así mismo, debo constatar que se lleve a efecto la Evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos de acuerdo a las normas establecidas y utilizando los instrumentos más idóneos.

Una de las muchas acciones que debo realizar como di -
rector, es verificar que la documentación del docente se en -
cuentre actualizado y, hacer uso oportuno de los diferentes
mecanismos de control establecidos, en cuanto a recursos hu -
manos, materiales y financieros que facilite el funciona --
miento del servicio educativo en el plantel.

CAPÍTULO III

III. CARACTERISTICAS DEL TRABAJO ESCOLAR.

A. La vida interna de una escuela primaria bilingüe.

Durante los dieciocho años que he laborado en varias escuelas primarias bilingües y en concentración de alumnos más conocidos como albergues escolares, he notado que en el interior se vive un clima de incertidumbre, al no enfocar la labor docente hacia los logros de los objetivos educativos de los planes y programas del nivel primaria.

Cualquier actividad que yo promueva enfocado al mejoramiento de los niveles de desempeño tanto del personal como el de los alumnos, siempre es manipulada por todos los antes citados, con la finalidad de no llevarlo a cabo, argumentando siempre, en el sentido de que les afecta en su derecho laboral y por consiguiente el sindicato también los apoya. Me ha tocado vivir varios conflictos de la misma naturaleza, y en todos los casos, por abrumadora mayoría les han dado la razón a los dizque afectados y por eso, no es posible realizar ningún tipo de labor social en los centros educativos.

Sería injusto por parte mía, no reconocer que no todo el personal actúa de la misma forma, existen algunos elementos del personal que se unen a las promociones que llevo a cabo como director del centro educativo y que tenemos algunos triunfos, compartidos desde luego; los primeros y segundos lugares en algunos eventos, ya sean manuales o de ejecución o de naturaleza cognoscitiva a nivel zona, regional y hasta el nivel estatal tuve el placer de lograr que uno de

mis alumnos como maestro de grupo lograra el premio del "Viaje de placer a la ciudad de México", en el ciclo escolar --- 91-92, cuando laboré en la Escuela Primaria Bilingüe "LAZARO CARDENAS DEL RIO" como director con grupo, producto o resultado que me reactivó el "autoestima" para seguir bregando en aras del mejoramiento de mi labor como educador y a la vez responsable del centro educativo de referencia.

En muy escasas ocasiones nuestras escuelas presentan algunos productos del trabajo en forma bilingüe, los cuales -- son muy apreciados por distintos jefes de representaciones sociales, pero parece que al llegar a esos niveles, parecen ser terminales o finales de todo esfuerzo, y nuevamente se va en la rampa de la decadencia o sea lo que quiero decir, -- es que los trabajos no tienen continuidad con la mira de seguir hacia lo más alto de la cima de los esfuerzos.

Por lo expuesto tal parece que los conflictos que se -- presentan en diversas formas, relacionados con la vida interna de las escuelas son prioridades antes que la razón social de los centros educativos.

Voy a tratar de explicar cómo se generan los conflictos en un centro educativo del nivel primaria bilingüe.

Los conflictos se presentan cuando surgen algunos desacuerdos que por lo general hay muchos, ya que por la famosa "Ley del menor esfuerzo" todos quisieran no hacer nada, pero si con el pago oportuno de la quincena, que no les vayan a fallar y si es posible se piden aumentos constantes aunque --

el trabajo siga estancado o no se realice sustancialmente.

"Los desacuerdos no son conflictos, pero los - conflictos siempre implican desacuerdos y, particularmente, desacuerdos en actitudes, es decir, acerca de lo que es bueno, valioso, bonito o verdadero. En los conflictos cada una de las partes está con - vencida de que le asiste la razón y se la niega la - otra parte. Es decir, un conflicto es un desacuerdo no resuelto oportunamente".(8)

Son tres los aspectos que se deben conocer de un conflicto para establecer una estrategia de solución.

1. El tipo de conflicto.
2. Los involucrados en el conflicto.
3. Los desacuerdos.

Los conflictos que he pulsado en la escuela los puedo -- clasificar por su tipo en:

- . De relaciones humanas.
- . Técnico-pedagógicos.
- . Administrativos.
- . Políticos.

Todo conflicto que surge entre el personal y el director o algunas veces, del director hacia el personal, los debo analizar desde los cuatro tipos mencionados por ejemplo: En un - conflicto de relaciones humanas tendría que identificar los - desacuerdos, podrían ser políticos, administrativos y técnico pedagógicos que están presentes, para que yo pueda diseñar -- una estrategia de atención adecuada.

(8) ROJAS S. Victor. Conflictos en la escuela. Instituto para el Desarrollo Educativo Profesional. Xalapa-Quez, Ver. - p.8

Los conflictos de relaciones humanas los defino como la incapacidad de las personas para desarrollar actividades comunes o también trabajar por equipos, tienen su origen en la percepción que las personas tienen de sí mismas y de los demás. Los desacuerdos surgen por lo general por el carácter de las personas, por motivos relacionados con:

1. Convicciones políticas, económicas, sociales, religiosas y a veces por simples sutilezas de alguna otra naturaleza.
2. Sentimientos de pertenencia a un grupo social debido a: edad, preparación, sexo, funciones y algunos de tipo afectivo.
3. La apariencia física: talla, peso, estatura, belleza que por naturaleza física vienen dotados todos los seres que precisamente de ahí las grandes diferencias.
4. Los logros profesionales, fracasos, éxitos, competencia y algún otro rasgo de dominio del tema a tratar.
5. Las actitudes, adulación, valor, mala fe, envidia, buenas relaciones, gentileza, miedo, impaciencia, sorpresa y algún otro argumento de carácter económico o de crisis.
6. El comportamiento moral; lealtad, responsabilidad, cumplimiento, justicia, honradez y algún otro valor que ostenta la humanidad.
7. Las cualidades personales; simpatía, inteligencia, -

sociabilidad y algunas otras que distinguen y establecen las diferencias en este ámbito.

8. La motivación para el trabajo: reconocimiento, integración, independencia, protección, autonomía, triunfo, poder, dinero y las que satisfagan el ego de las personas.

Los conflictos técnico-pedagógicos son aquellos que se originan en la omisión o exageración en el cumplimiento de las actividades educativas y se relacionan con desacuerdos en:

1. Los métodos y contenidos educativos.
2. La disposición y capacidad para las tareas académicas
3. Las experiencias académicas.

Los conflictos administrativos los defino como la omisión o exageración en el cumplimiento de las actividades obligatorias de registro, control y reporte de los recursos humanos, materiales y financieros del plantel. Se origina en:

1. El manejo de cuotas y aportaciones.
2. El control de algunos organismos auxiliares de la educación: cooperativa, parcela y algún otro apoyo de tipo económico por el cual nunca se está de acuerdo.
3. Los registros y los reportes de asistencia, evaluación, promoción y algún reacomodo interno del plantel
4. Las adquisiciones, donaciones y concesiones de los bienes muebles e inmuebles de la escuela.

Los conflictos políticos son originados en los intereses personales o de grupo relacionados con la búsqueda de posiciones estratégicas para ejercer el poder o el control sobre las personas o los recursos, tienen su origen en motivos relacionados con actividades sindicales, partidistas, agrarias, económicas y en la creencia de que al ostentar algún cargo de tipo político, elude su responsabilidad en el trabajo.

Los participantes en los conflictos.

Los conflictos escolares se dan entre las personas relacionadas con la escuela, los participantes en un conflicto -- pueden ser:

- . El director.
- . El personal.
- . Los padres de familia.
- . Los alumnos.
- . Las autoridades escolares.
- . Los vecinos.

Cada conflicto es único y como tal la estrategia para su atención debe ser especialmente diseñada. La variedad de los conflictos es amplia, pues cada participante de la lista antes mencionada tiene la posibilidad de sostener desacuerdos -- con el resto de manera individual y colectiva, incluso con -- miembros de su misma clase, además cada uno de los involucrados en un conflicto tiene su propia óptica del mismo, con lo cual aumenta la variedad y la complejidad de los problemas.

B. La eficiencia en la escuela primaria bilingüe.

Al tener la oportunidad de coordinar, orientar y dirigir las actividades que se realizan en la escuela primaria bilingüe "CHACPUCZICAL", ubicada en la comunidad de Huhí, municipio del Estado de Yucatán, deseo ser lo más eficiente posible para poder poner en alto a la Subdirección de Educación Indígena Maya de la cual pertenezco y con orgullo trato de beneficiar a la comunidad educativa.

Para que un centro del nivel primaria bilingüe, empiece a ser eficiente, se requiere de la disponibilidad de todo el personal docente, administrativo y manual adscrito en la planta escolar, e involucrarse en la constante búsqueda de estrategias que coadyuven a lograrlo, a partir de las actividades tendientes a la excelencia educativa y así mismo fundamentar su crecimiento en servicios a la comunidad escolar.

Son muchos los aspectos que tengo que tener presente en mi desempeño como directivo al frente de una escuela primaria bilingüe; pero aun más es la carga cultural que tengo que realizar para que el centro educativo que dirijo sea para la comunidad la mejor opción educativa en una comunidad que cuenta con otras dos plantas escolares del mismo nivel, pero monolingües en español.

En este punto del bilingüismo, es donde voy a demostrar la relevancia de la escuela primaria bilingüe maya-español, y promocionar la necesidad de cultivar la cultura maya como cuna de la cosmografía que contribuyó a la realización de estu-

dios profundos hasta llegar a delegarnos la herencia cultural de la científicidad que hasta el día de hoy asombra a propios y extraños.

Con todo lo expuesto, no me queda la menor duda, de que en un centro de educación bilingüe maya-español, tengo que es forzarme por ejercer un tipo de liderazgo eficaz, fundamentado en un liderazgo transformacional.

Existen antecedentes en las escuelas en donde me he desempeñado como director de algunos grupos en la promoción y de haber obtenido niveles elevados de calidad en la enseñanza como muestra de ello, en los últimos tres ciclos escolares en las que se han efectuado evaluaciones de conocimientos, los alumnos que asisten en la representación de la escuela, han logrado llegar hasta el nivel estatal, por lo que sólo falta un poco más de mí y de los docentes para lograr el premio que consiste en un viaje cultural a la ciudad de México que cada año realiza la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado.

Gran parte de los éxitos, los atribuyo a un liderazgo -- eficaz, en donde se ha notado invariablemente, que la dife -- rencia radica en el director.

Para ser eficaz como director debo integrar al profesorado y los alumnos en un propósito común y en una cultura por la cultura misma. Debo promocionar entre todos los involucrados en la educación, ver recursos donde otros sólo encuentran problemas.

Como director debo motivar a los docentes para que acepten como propios el ideario del centro educativo; de lo contrario no será posible la renovación pedagógica.

Como director, debo dar al personal una autonomía en -- sus roles, a la vez que los oriento hacia un consenso sobre los principales objetivos de la currícula de la educación -- primaria bilingüe. Con esta propuesta puedo señalar, que el éxito de un centro educativo depende a que sea a la vez "estricto y flexible", dé libertad en la aceptación y logro de los valores fundamentales plasmados en los planes y programas de estudio, vigentes.

Para ser eficaz debo:

- . Poseer un claro sentido de la misión y el control.
- . Precisar los límites necesarios para obtener los recursos que hacen falta.
- . Ser persuasivo y estar dispuesto a alcanzar niveles -- cada día más elevados.
- . Motivar a mis seguidores para poner en tela de juicio el estado de estancamiento en que nos encontramos.

Como director, me convierto en líder cuando logro conocer la capacidad personal de cada miembro del equipo de educadores y los ayudo a encontrar el medio para compensar sus debilidades.

Es muy limitada la investigación sobre el liderazgo y -- la eficacia de los directores de escuela. En algunas investi

gaciones mediante encuestas, acerca de la eficiencia o eficacia de las escuelas, no hay conductas específicas que nos -- sirvan de punto de referencia a los directores docentes para mejorar la educación.

Aunque existen algunas anécdotas, estudios de casos y - algunas conjeturas que señalan que un liderazgo escolar ---- "fuerte" promueve la eficacia de una escuela aunque no existe consenso verificado sobre lo que se entiende, tanto por - liderazgo fuerte, como por eficacia en un centro educativo - del nivel primaria bilingüe.

La falta de información veraz, respecto a los atributos de un director eficaz; fue notable, al interrogar a un determinado número de directores considerados como "eficaces", pero no se obtuvo una imagen o una fórmula que justificara sus éxitos. Además, las investigaciones empíricas, sobre la incidencia del liderazgo del director, carecen de formulaciones-teóricas.

A pesar de la falta de bases teóricas comunes, los estudios realizados nos ofrecen algunas aportaciones de importancia. Por ejemplo: El liderazgo en sistemas escolares efica-ces es siempre activo, en cuanto al director y el sistema escolar en general; se comparte una visión de lo que hay que - hacer y del modo en que se hará. A este tipo de liderazgo -- "orientador", es una corriente de acciones de liderazgo for-mal de una organización que produce claridad, consenso y de-dicación a los objetivos básicos.

C. Proyección de la escuela primaria bilingüe.

La escuela primaria bilingüe es una institución de servicio social a la comunidad en donde se encuentra ubicada, - conforme a lo establecido en el Artículo 3/o. Constitucional que en 1916-1917 el Congreso Constituyente plasmó la convicción de que la educación primaria debe ser un derecho fundamental del pueblo mexicano.

En 1934, el Congreso de la Unión incluyó en el Artículo 3/o. Constitucional, la obligatoriedad de la educación primaria; pero no obstante la legislación al respecto, en la práctica cotidiana, se me presentan otras facetas de la realidad en el cual debo poner mayor interés en las dimensiones de la proyección que debe alcanzar la escuela primaria en beneficio de la comunidad escolar.

Esto lo realizo, formando algunos triunfadores en lo -- cognoscitivo, afectivo y psicomotriz, y esto los motiva para seguir estudiando la secundaria, que también por decreto presidencial, este nivel es obligatorio, y así continuar en -- otros niveles académicos hasta alcanzar un título que los -- acredite como "mano de obra calificada".

Mi función prioritaria, como coordinador de las actividades que se llevan a cabo en la escuela, es precisamente la promoción de los aspectos culturales, costumbres y tradiciones; arraigados entre los habitantes de la comunidad, aunado al deporte como atractivos de nuestro plantel educativo.

Otro de los aspectos que me favorecen en mi labor como director, es mantener una estrecha relación con los padres de familia y tutores de los niños inscritos con el fin de hacerlos partícipes de los avances y logros de sus hijos o representados.

Así como también gestionar apoyos de diversa índole para coadyuvar al fortalecimiento de los objetivos educativos de la currícula de educación primaria y que me rindan resultados positivos en el mejoramiento de la calidad educativa en concordancia con la mejoría de la calidad humana.

Y al lograr alcanzar estas metas de la educación, considero que tanto el suscrito como el personal docente, estará orgulloso de su labor y que continuará esforzándose para que la educación sea la mejor opción para un avance real de los diferentes sectores de la sociedad mexicana.

D. Recomendaciones generales.

En este mundo globalizado que nos toca vivir y nuestras características como país en desarrollo, nuestras oportunidades, además de los recursos naturales, se encuentra los recursos humanos, que por cierto, según datos oficiales estamos --cerca de los 90 millones de mexicanos.

Convirtiendo los recursos humanos como una ventaja nuestra alternativa es brindarle capacitación, adiestramiento, --aprendizaje y todas aquellas habilidades que puedan hacer del mexicano un elemento útil, provechoso, pero sobretodo competi

tivo y es aquí justamente donde encuadra el papel del maestro. Pero del maestro que enseña, que tiene el talento de transmitir conocimientos y habilidades o que promueve la construcción de los conocimientos, el que no teme que sus alumnos lo aventajen, de aquel docente que consciente de su papel protagónico cede sin alardes, presunción, majadería y con humildad lo que sabe, sin temor de que no sea reconocido o de que le agradezcan el transmitir sus conocimientos. Bien decía el filósofo -- francés Augusto Comte: "...Si los alumnos, no han logrado rebasar mi sapiencia y como consecuencia no es mejor que yo; es -- muy triste reconocer... que simplemente he fracasado, por lo que no merezco ser llamado maestro y mucho menos sentirme docente..."

En los tiempos actuales el papel del maestro de acuerdo a charlas sostenidas con amigos de diferentes generaciones señalan la importancia de recuperar el liderazgo del aula, romper el esquema de aquel que todo lo sabe, y que por tal razón debería ser seguido y ser creído en forma absoluta, sin discusión. Si bien es cierto que quizá se haya perdido la figura del sabio, no así la del docente experimentado, que por la sabiduría que le da el tiempo tiene la sensibilidad de interrelacionar con los demás y orientarlos hacia aquellos senderos que conducen al conocimiento y a la formación.

Recordemos que no hay nadie más agradecido que aquel que recibe aprendizaje; cuando ese aprendizaje lo haya incorporado a su proyecto de vida, recordará al duro maestro que para él,-

será después un magnífico maestro.

El alumno, los alumnos, pueden y serán agradecidos y en nosotros los maestros está, que así sea, aun cuando en muchos momentos seamos incomprendidos. Entonces decidamos compañeros maestros. ¿Maestros odiados, vituperados en el corto plazo o maestros queridos, recordados toda la vida?

En estudios más recientes se ha descubierto que existen otras formas y procesos de formación social de los educandos a través de algunos rasgos que facilitan el proceso enseñanza-aprendizaje, como a continuación enumero: la libertad, la facilidad, la tolerancia, la promoción, la investigación-acción-participativa y la coordinación de los diferentes eventos.

La libertad en la aceptación de la carga cultural que la escuela tiene que fomentar.

La facilidad como procedimiento para la adquisición de conocimientos.

La tolerancia como alternativa para aprender de los resultados del ensayo y el error.

La promoción de los educandos que logren sobresalir del conjunto mediante estímulos que los motive a seguir adelante.

La investigación-acción-participativa que son acciones que debemos realizar involucrándonos como sujetos de la investigación y de los resultados.

La coordinación de los eventos educativos en que el director logra sus objetivos a través de otros y de sí mismo.

Para la realización de lo expuesto, se requiere que nos mantengamos como investigadores permanentes y participando - en cursos, talleres de actualización y capacitación docentes así como en algunos apropiados para los directores de las es cuelas.

Como director de la escuela, debo tener criterios bien- definidos y decisiones firmes; cuando así se requiera, y la- flexibilidad necesaria para consensar entre el personal de - la planta escolar.

No me cabe la menor duda que el papel del director de - escuela es sumamente compleja y difícil, que las decisiones- que tenga que tomar, deberán ser firmes y enérgicas, aunque- no faltará alguien que le parezca autoritaria y de prepoten- cia, máxime si no satisface el requerimiento de algún benefi- cio o comodidad del interesado, por lo general va en perjui- cio o que afecta las sesiones de clase que debe impartir a - los niños.

Precisamente en este punto es donde convergen las obli- gaciones y los derechos; pero que en estos momentos los dere- chos se han desbordado en detrimento del cumplimiento de las obligaciones, en consecuencia contribuye a la cada vez más - deficiente calidad de la educación, por consiguiente a la ma la calidad de la formación humana.

El director de una escuela es el elemento clave en un - proceso de búsqueda de la calidad. Si la dirección de una es cuela no está involucrada y comprometida con el propósito de

mejorar la calidad, es muy difícil que ésta mejore. El director debe convertirse en un líder que impulse y estimule un - proceso de mejoramiento continuo.

El primer supervisor de la tarea escolar es el director de la escuela, en la actualidad se está promoviendo el cam - bio entre la "supervisión tradicional" y la "supervisión mo - derna", no obstante de generar tensiones, se deberá de mantener las funciones clásicas de control; aunque hayan cambiado las metodologías, se siguen cumpliendo con las normas tradi - cionales de la supervisión escolar, el discurso de supuesta - modificación del rol, ha sido sólo un ocultamiento de lo conflictivo de la fiscalización.

Es decir, frente a una cuestión que produce ansiedad, - se ha pretendido ocultar el conflicto tras la retórica de -- una "modernización" del rol del director que enfrenta los -- problemas. Sin embargo, hay que entender que las nuevas pos - turas no están para reemplazar a las primeras, sino para complementarlas. En tal virtud, se hace necesario una fiscalización de las actividades administrativas y labores docentes - en los establecimientos escolares, dentro de la noción de colaborar a mejorar el funcionamiento de la escuela. Porque de lo contrario. ¿Quién defiende a la comunidad escolar frente - a un docente inepto e irresponsable?; ¿Quién protege a la sociedad de un director que no cumple con su función?

Por estos razonamientos, reitero la necesidad de que se implemente alguna coordinación más cercana a los centros educa

cativos con la finalidad de elevar los niveles de desempeño de todo el personal docente, directivo y manual, adscritos - en la escuela.

Así mismo, al existir otros elementos con la misión de promover y elevar la calidad de la educación, tendremos más rasgos que coadyuven a sostener la calidad de las actividades que se desarrolla en la escuela primaria bilingüe.

CAPÍTULO IV

IV. ROL DEL DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA BILINGUE Y DEL SUPERVISOR DE ZONA ESCOLAR.

A. Rol del director de escuela primaria bilingüe.

De conformidad con lo establecido en el Manual de Operaciones del Sistema de Educación Indígena.

En materia de planeación y programación:

- . Formular la propuesta de estructura educativa que permita un adecuado aprovechamiento de la capacidad instalada.
- . Aplicar la estructura educativa autorizada para el plantel del sistema de educación indígena.
- . Captar la información sobre la demanda y el funcionamiento de los servicios de educación indígena y canalizarla, conforme a los procedimientos regulares a la Subdirección de Planeación para su procesamiento.
- . Informar al supervisor de zona sobre los avances de las obras de creación, ampliación, consolidación y sustitución en el plantel a su cargo.

En materia de administración de recursos humanos:

- . Elaborar y mantener actualizada la plantilla del personal del plantel a su cargo, y presentarla, conforme los conductos establecidos, a la Subdirección de Educación Indígena.
- . Ubicar al personal docente bilingüe y no docente conforme a su experiencia, capacidad y necesidades, para-

la prestación del servicio educativo.

- Elaborar los avisos de cambio de situación del personal a su cargo y turnarlos, a la Subdirección de Educación Indígena, por los conductos regulares, para su registro y trámite.
- Registrar y enviar a la Subdirección de Educación Indígena, por los conductos establecidos, las solicitudes de cambios de adscripción que presente el personal a su cargo.
- Elaborar y mantener actualizados los registros de asistencia y puntualidad del personal docente bilingüe y no docente a su cargo, e informar de ello, a través de los conductos establecidos, a la Subdirección de Educación Indígena.
- Detectar e informar al supervisor de zona las necesidades de capacitación, actualización y/o desarrollo del personal a su cargo.
- Emitir los créditos escalafonarios otorgados al personal del plantel a su cargo, e informar de ello al supervisor de zona.
- Autorizar los permisos económicos hasta por tres días solicitados por el personal a su cargo, e informar de ello al supervisor de zona.
- Solicitar, por los conductos establecidos al Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado, las credenciales para el

personal del plantel a su cargo.

- Informar a la Subdirección de Educación Indígena, a través de los procedimientos establecidos, los problemas de pago y de distribución de cheques al personal del plantel a su cargo.
- Cumplir y hacer cumplir las medidas disciplinarias al personal docente bilingüe y no docente del plantel a su cargo.

En materia de recursos financieros:

- Administrar los ingresos propios del plantel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Financieros y las disposiciones de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado.
- Efectuar el gasto, y presentar a la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado, la documentación justificativa del mismo, debidamente ordenada, conforme a las normas establecidas.

En materia de administración de recursos materiales:

- Determinar las necesidades de material, equipo y mobiliario del plantel de educación indígena a su cargo.
- Aplicar las medidas conducentes para que el plantel obtenga, con recursos propios, los materiales necesarios para su funcionamiento.

- Solicitar a la Subdirección General de Servicios --- Administrativos, a través de los conductos establecidos, tanto el alta de los bienes adquiridos con recursos propios, como la baja de aquellos que se encuentren en desuso o en mal estado del control de inventarios.
- Solicitar a la Subdirección General de Servicios --- Administrativos la autorización para efectuar trasposos de los bienes que no se requieran a otro plantel del mismo sistema.
- Distribuir entre el personal docente los materiales-- didácticos y equipos de apoyo al proceso enseñanza-- aprendizaje bilingüe y bicultural.
- Vigilar el adecuado uso y aprovechamiento de los materiales que se destinan al plantel de educación indígena a su cargo.
- Supervisar que el inmueble, salones de clase, oficinas y anexos escolares, se mantengan en condiciones-- de funcionamiento permanente y, en caso contrario, -- comunicarlo a la Subdirección de Educación Indígena-- de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado, por los conductos establecidos, para su atención.

En materia técnico-pedagógico:

- Dirigir y orientar al personal docente bilingüe en la aplicación de las normas pedagógicas, planes y programas de estudio, así como de los materiales y auxiliares didácticos aprobados para la educación indígena.
- Dirigir y controlar que la aplicación del proceso enseñanza-aprendizaje bilingüe y bicultural, se desarrolle de acuerdo a los contenidos, métodos educativos y culturales aprobados para la educación indígena por la Secretaría de Educación Pública.
- Detectar las necesidades de actualización y capacitación del personal docente bilingüe y turnarlos, a través de los conductos establecidos, a la Subdirección de Educación Indígena de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado, para su atención.
- Proponer modificaciones a las normas pedagógicas, a los contenidos y métodos educativos, así como a los planes y programas de estudio del Sistema de Educación Indígena.

En materia de extensión educativa:

- Elaborar y presentar a la Subdirección de Educación Indígena, por conducto del supervisor de zona, los proyectos de extensión educativa que deben desarrollarse en el plantel a su cargo.

- Impulsar la realización de certámenes, concursos, diversos eventos educativos, que tengan como finalidad tanto apoyar el desarrollo del proceso enseñanza- --- aprendizaje bilingüe y bicultural, como elevar el nivel cultural de la comunidad.
- Procurar y apoyar las campañas que fomenten el cultivo de hortalizas, la plantación de árboles frutales y el establecimiento de explotaciones pecuarias, a efecto de integrar a los alumnos a los procesos productivos específicos de la comunidad.
- Proponer al Subdirector de Educación Indígena, por -- los conductos establecidos, el establecimiento de talleres industriales para el desarrollo de actividades de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje bilingüe y bicultural.
- Controlar que el funcionamiento de las actividades de extensión educativa coadyuve al desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Orientar y conducir al personal docente bilingüe, en el desarrollo de actividades socio-culturales que deben efectuarse en el plantel de educación indígena.
- Promover la participación constante de la comunidad - en el desarrollo de actividades productivas, a fin de mejorar su situación socio-económica.

- Integrar el programa anual de trabajo del Consejo - Técnico Consultivo del plantel y del Comité Administrador de la Parcela Escolar, conforme a las normas y los lineamientos.
- Facilitar la información requerida por el Consejo -- Técnico Regional para la elaboración de los programas de apoyo a los servicios educativos que se proporcionan en el plantel a su cargo.
- Informar al Subdirector de Educación Indígena, por los conductos regulares, de los resultados del desarrollo de las actividades de extensión educativa del plantel a su cargo.

En materia de control escolar:

- Organizar y coordinar el desarrollo de las actividades de inscripción, reinscripción, acreditación y -- certificación de estudios de los alumnos del plantel a su cargo.
- Difundir entre el personal docente bilingüe y los -- padres de familia, las normas y los lineamientos para llevar a cabo la inscripción y reinscripción de los educandos en el plantel a su cargo.
- Informar y orientar a la comunidad sobre el período de las inscripciones y reinscripciones y requisitos.

- Elaborar y mantener actualizado el libro de registro de inscripción del plantel a su cargo, controlar el manejo de los libros de asistencia y evaluación de los grupos.
- Integrar la información relativa al control escolar, y remitirla por los conductos jerárquicos, a la Subdirección de Educación Indígena.
- Tramitar la certificación de estudios de los educandos de sexto grado de primaria de educación indígena.
- Expedir las constancias de estudios a los alumnos -- que hayan concluido el ciclo escolar.
- Solicitar al supervisor de zona la modificación de horarios y turnos de clase cuando así se requiera en el plantel a su cargo.

En materia de servicios asistenciales:

- Seleccionar a los educandos que reúnan los requisitos para la obtención de becas en el albergue escolar indígena o centro de integración social, en su caso.
- Formular y presentar al supervisor de zona el cuadro anual de necesidades para el funcionamiento de los servicios asistenciales en el albergue escolar indígena o centro de integración social.

- Solicitar a la Subdirección de Educación Indígena, a través de los conductos regulares, el equipo y vestuario para el alumnado a su cargo.
- Presidir el Comité de Administración de Raciones.
- Proporcionar, de acuerdo con las normas y los lineamientos establecidos, la prestación de servicios asistenciales en el alberque escolar indígena o centro de integración social a su cargo, y aplicar las medidas correctivas que procedan, conforme a su ámbito de competencia.
- Llevar el registro y el control de los alumnos.
- Informar a la Subdirección de Educación Indígena, a través de los conductos establecidos, del funcionamiento de los servicios asistenciales en el albergue escolar o centro de integración social, a su cargo.

En materia de supervisión:

- Integrar, con el personal docente bilingüe, el Consejo Técnico Consultivo de la escuela, y controlar su funcionamiento.
- Participar en el Consejo Técnico Consultivo de zona.
- Proporcionar al personal docente bilingüe y no docente del plantel, orientación en lo relativo a la prestación de los servicios de educación indígena.

- Promover y mantener, dentro del ámbito de su competencia las relaciones con la comunidad, a efecto de lograrse una participación organizada en la solución de los problemas educativos.
- Evaluar las actividades desarrolladas por el personal docente bilingüe y no docente del plantel, e informar de los resultados al supervisor de la zona y, en su caso, proponerle las medidas correctivas.

B. Rol del supervisor de zona escolar.

En materia de planeación y programación:

- Proporcionar al jefe de zonas de supervisión la información sobre las necesidades de creación, ampliación, consolidación, sustitución y ubicación de los planteles de educación indígena de la zona a su cargo.
- Validar las propuestas de estructuras educativas que formulen los directores de los planteles de educación indígena, de la zona a su cargo, y turnarlas al jefe de zonas de supervisión.
- Vigilar que en los planteles de su jurisdicción se cumpla con las estructuras autorizadas, e informar de las incoherencias detectadas al jefe de zonas de supervisión.
- Proponer al jefe de zonas de supervisión la ubicación específica de los planteles de nueva creación.

- Verificar que las obras de creación y ampliación de los planteles de educación indígena, que se realicen dentro del Programa Federal de Construcción de Escuelas, en la zona a su cargo, reúnan los requisitos establecidos para su funcionamiento.
- Revisar y validar la información estadística generada por el funcionamiento de los planteles educativos de la zona a su cargo.

En materia de administración de recursos humanos:

- Proponer al jefe de zonas de supervisión la ubicación del personal docente bilingüe y no docente en los planteles educativos de la zona a su cargo.
- Reclutar y seleccionar al personal docente bilingüe y no docente que requieran los planteles de educación indígena ubicados en su zona e informar de ello al jefe de zonas de supervisión.
- Mantener actualizados las plantillas de personal de la zona a su cargo.
- Proponer al jefe de zonas de supervisión el personal docente bilingüe y no docente con posibilidades de ser promovido.
- Captar y turnar al jefe de zonas de supervisión las necesidades de capacitación, actualización y/o desarrollo del personal de los planteles educativos ubicados en su zona.

- Autorizar los permisos económicos hasta por tres días, solicitados por el personal directivo de los planteles de educación indígena de la zona a su cargo; expedir - les sus créditos escalafonarios e informar de ello al jefe de zonas de supervisión.
- Vigilar el cumplimiento de las medidas disciplinarias para el personal de los planteles de la zona a su cargo.

En materia de administración de recursos financieros:

- El ciudadano supervisor no maneja ningún tipo de valor en efectivo, sólo controla los documentos que justifican las entradas y salidas de los fondos que cada escuela administra.

En materia de administración de recursos materiales:

- Verificar y turnar a la Subdirección de Educación Indígena por conducto del jefe de zonas de supervisión, la información sobre las necesidades de material que presenten los directores de los planteles de educación -- indígena de la zona a su cargo.
- Verificar que la adquisición de materiales que se efectúe con los recursos propios de los planteles, sea la requerida para su funcionamiento.

- Integrar y turnar al jefe de zonas de supervisión, los avisos de altas y bajas de bienes instrumentales del control de inventarios, así como las solicitudes de transferencias de bienes que requieran hacer los planteles de educación indígena de la zona a su cargo.
- Vigilar que la utilización de los recursos que se destinan a los planteles de educación indígena se lleve a cabo conforme a las normas y los lineamientos establecidos por las direcciones generales de Educación Indígena y de Recursos Materiales y Servicios, y a las disposiciones emitidas por la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado.

En materia técnico-pedagógico:

- Verificar que los planteles de educación indígena de la zona a su cargo, cumplan con las normas pedagógicas los contenidos, métodos educativos, planes y programas de estudio, así como lo relativo al uso de materiales didácticos e instrumentos de evaluación, aprobados para el Sistema de Educación Indígena.
- Elaborar los informes sobre el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje bilingüe y bicultural en los planteles de la zona a su cargo y, en su caso, proponer al jefe de zonas de supervisión las medidas correctivas necesarias.

- Informar al jefe de zonas de supervisión acerca del personal bilingüe aspirante a integrarse como locutores y productores de programas de radio bilingüe.
- Verificar que el funcionamiento del servicio radiofónico bilingüe de la zona a su cargo, se lleve a cabo de acuerdo con las normas y los lineamientos establecidos para su operación.
- Integrar las necesidades de actualización y capacitación del personal docente bilingüe y presentarlas al jefe de zonas de supervisión para su atención.

En materia de extensión educativa:

- Desarrollar la supervisión técnica y administrativa al funcionamiento de los programas de extensión educativa, en los planteles de educación indígena de la zona de supervisión a su cargo.
- Asesorar a los planteles de educación indígena en el desarrollo de los programas de extensión educativa.
- Verificar que el desarrollo de eventos socio-culturales, deportivos y recreativos, y de las actividades productivas de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje bilingüe y bicultural, se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y programas aprobados.

- Canalizar a la Subdirección de Educación Indígena de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado, a través de los conductos establecidos, los proyectos de operación de las actividades de extensión educativa que se deben realizar en los planteles de educación indígena.

En materia de control escolar:

- Verificar que los planteles de educación indígena de la zona a su cargo, cumplan con los lineamientos establecidos y, en su caso, anular las que no proceden.
- Elaborar los informes sobre el desarrollo del proceso de control escolar de la zona a su cargo, y remitirlos al jefe de zonas de supervisión.
- Integrar las solicitudes sobre modificaciones de horarios y turnos de clase que le presenten los directores de los planteles de la zona a su cargo, y turnarlas al jefe de zonas de supervisión.
- Proponer al jefe de zonas de supervisión las adecuaciones a los procedimientos de control escolar, según las características de la zona escolar.

En materia de servicios asistenciales:

- Supervisar el cumplimiento de las normas y los lineamientos para el funcionamiento de los servicios asistenciales, en los albergues escolares indígenas y centros de integración social de la zona a su cargo.

- Verificar el adecuado funcionamiento de los comités de administración de raciones, en los albergues escolares indígenas y centros de integración social de la zona a su cargo.
- Supervisar que los albergues escolares indígenas y los centros de integración social se encuentren en condiciones adecuadas y dispongan de los recursos necesarios para su funcionamiento, a efecto de que los educandos reciban la atención y las prestaciones requeridas.
- Verificar que se lleve a cabo con oportunidad el suministro de víveres, vestuario y equipo que se requiere para la prestación de los servicios asistenciales y, en su caso, proponer las mejoras para su operación.
- Verificar que el otorgamiento de las becas a los educandos se realice de acuerdo con las normas y los lineamientos establecidos.
- Validar el cuadro de necesidades que en materia de servicios asistenciales requieran los albergues escolares indígenas o centros de integración social, y tramitarlo conducente.

En materia de supervisión:

- Cumplir con las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Indígena y las disposiciones fijadas por la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado para la supervisión del servicio.

- Integrar con el personal directivo de los planteles de educación indígena el Consejo Técnico Consultivo de la zona.
- Supervisar que los planteles de educación indígena en la entidad desarrollen los planes y programas de estudio bilingüe y bicultural y el proceso de control escolar, así como las actividades asistenciales de acuerdo con las normas y los lineamientos correspondientes.
- Proporcionar al personal directivo de los planteles de educación indígena de la zona a su cargo, la orientación y asesoría para la prestación de los servicios de educación indígena.
- Promover y mantener dentro del ámbito de su competencia, relaciones con la comunidad, a efecto de lograr su participación organizada en la solución de los problemas educativos.
- Autorizar el uso de los planteles de educación indígena de la zona a su cargo, para el desarrollo de eventos diversos que realice los elementos de la comunidad.
- Procurar la solución de los conflictos que se presenten, con el personal docente bilingüe y no docente, -- así como a los que surjan entre la comunidad y la escuela.
- Elaborar los informes de supervisión a los servicios de educación indígena, en su caso, proponer al Subdirector de Educación Indígena de la Secretaría de Educa

ción del Gobierno del Estado por conducto del jefe de zonas de supervisión, las medidas correctivas que procedan a las deficiencias detectadas.

- Aplicar dentro de su ámbito de competencia, las medidas correctivas que procedan cuando los servicios de educación indígena en la entidad, presenten deficiencias en su funcionamiento.

Con todas las referencias establecidas se confirma que nadie labora en forma independiente e individual, al contrario nos invita a reflexionar y retomar nuestros roles en el nivel o categoría en que nos encontremos, uniendo esfuerzos hacia el logro de los objetivos educativos con la mira de alcanzar la excelencia educativa a través de la formación de ciudadanos que indaguen y construyan sus conocimientos fundamentados en la constante investigación.

Todo lo que aquí se propone es posible, si retomamos -- nuestros roles como educadores y formamos a las futuras generaciones, como ciudadanos positivos en la familia, comunidad estado y por consiguiente, buenos y leales mexicanos.

RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Que el personal directivo al frente de las escuelas primarias bilingües Maya-Español:

1. Inviertan más tiempo y recursos para investigar en relación a la Organización, Administración y Apoyos logísticos para el óptimo funcionamiento del Plantel -- Educativo.
2. Se aboque al conocimiento y a la reunión de experiencias pragmáticas que conlleva al estar al frente de una escuela.
3. Fundamente su experiencia pragmática, documental y -- académica, conociendo la currícula de la Educación -- Primaria General y su equivalente a la Escuela Primaria Bilingüe.
4. Adquiera los conocimientos administrativos, técnico-- pedagógicos, recursos materiales y sociales que coadyuvan al buen funcionamiento de la escuela a su cargo.
5. Conozca y domine las dinámicas grupales; así como las técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje, pero más a los logros de la escuela.
6. Tenga una cultura general amplia con la finalidad de enterarse y ayudar al personal docente en el centro -- de trabajo.
7. Tener un amplio criterio para buscar soluciones a los mil y un problemas que surjan en la escuela.

8. Establezca canales de comunicación con los padres de familia y tutores de los niños en la escuela.
9. Tenga la suficiente voluntad para mantener una estrecha relación con las autoridades políticas y educativas a la que pertenece la comunidad en donde se ubica la escuela.
10. Tenga las habilidades comunicativas, promocionales y cognoscitivas para mejorar los niveles de eficiencia en la escuela.
11. Conozca la legislación que norma y regula las obligaciones y derechos de todos los elementos de la comunidad escolar, como son: los niños, los jóvenes, los padres de familia, los maestros y las autoridades políticas, educativas y morales que siempre tienen presencia en la escuela tomando en cuenta las aportaciones que nos brindan para un mejor enfoque de nuestra labor docente.
12. Refleje su interés por mejorar el nivel académico y por consiguiente elevar la calidad de la educación - mediante la proyección social de la escuela.
13. Conquiste el liderazgo transformacional que requieren actualmente los centros educativos del nivel primaria bilingüe maya-español, mediante la coherencia de lo que dice con lo que hace.
14. Adopte la metodología del "ejemplo", como forma de conseguir que los cambios se den por la consistencia del trabajo.

15. Sea polifacético, sepa equilibrar los asuntos de la escuela, tratando con seriedad, pero con la sonrisa en los labios; vea recursos en donde otros sólo encuentran problemas.
16. Contar con conocimientos de las disciplinas de estudio del nivel de escuela primaria bilingüe y las destrezas metodológicas para estructurar y aplicar sesiones de clase en cualquiera de los seis grados del centro educativo a su cargo.
17. Tener la suficiente capacidad para fomentar las relaciones humanas entre el personal adscrito en la escuela, con los demás compañeros y en general con toda la comunidad educativa.
18. Estar actualizado permanentemente, ya sea con cursos que promueva las autoridades educativas o por propia iniciativa con la finalidad de evitar rezagos.
19. Desempeñar el papel de primer supervisor que avale la labor del cuerpo docente para establecer las acciones correctivas que se requieran.
20. Adoptar el papel de facilitador del trabajo docente-cooperando con el personal en diversos programas de investigación evitando la duplicación de esfuerzos.

BIBLIOGRAFÍA

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. Diario Oficial de la Federación. México, D.F., 13 de julio de 1993.

ROJAS SEDAS, Víctor Manuel. Conflictos en la escuela. Análisis de casos y técnicas de atención. Instituto para el Desarrollo Educativo Profesional. Xalapa-Equez, Ver. 1986.

ROJAS SEDAS, Víctor Manuel. Dirección de escuelas. Un enfoque dinámico de la actitud directiva. Director. Instituto para el Desarrollo Educativo Profesional. Xalapa-Equez, Ver. 1986.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Directivos. Programa de actualización del maestro. Primaria. Cuaderno para el maestro. Editorial offset, S.A. de C.V., México, D.F. junio de 1993.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Guía para el director. Educación Primaria. Fernández Editores, S.A. de C.V., México, D.F. julio de 1992.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Manual de Operación del Sistema de Educación Indígena. México, D.F. octubre 1981.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Manual de Organización de la Escuela Primaria Bilingüe. México, D.F. septiembre de 1984.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Manual Técnico-pedagógico del Director de Escuela Primaria Bilingüe. Proyecto Estratégico 5. Fortalecimiento de la capacidad técnica administrativa de los directores escolares. México, D.F. noviembre de 1986.

SCHMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Secretaría de Educación Pública. Biblioteca para la actualización del maestro. Guadalajara, Jal. Agosto de 1995.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. Guías de autoconstrucción Licenciatura de Educación Primaria y en educación preescolar. Segundo grado. Editora de periódicos La Prensa, S.C.L. México, D.F. septiembre de 1979.