

UPN



see

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN. 16 B

“LA FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA”

ENEDINO ALONZO LECO

ZAMORA, MICH.

1998.

MCM 27/IX/99

UPN

s e e

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 16 B

LA FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA

TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN
PRIMARIA

PRESENTA:

ENEDINO ALONZO LECO

ZAMORA, MICH.

1998.

DEDICATORIAS

A MIS PADRES

POR EL APOYO Y LA CONFIANZA QUE
DEPOSITARON EN MÍ, POR
EL SACRIFICIO QUE REALIZARON
PARA FORJAR MI CARRERA
EN ESTA LABOR TAN DELICADA.

A MI FAMILIA

COMO EJEMPLO PARA MIS HIJOS, MARITZA,
BERENICE, CÉSAR, NEREIDA Y DE GRATITUD
PARA MI ESPOSA POR EL APOYO
INCONDICIONAL RECIBIDO POR PARTE DE ELLA,
GRACIAS.

A MIS MAESTROS

DE TODA LA VIDA, PORQUE ME
HAN ENSEÑADO UN SINNÚMERO
DE CONOCIMIENTOS, A LOS DE LA
UPN, POR EL APOYO RECIBIDO
PARA DETERMINAR MI TRABAJO.

SECCION: ADMINISTRATIVA
MESA: C. TITULACION
OFICIO: CT/068-98

ASUNTO: Dictamen de trabajo de titulación.

Zamora de Hidalgo, Mich., 25 de noviembre de 1998

C. PROFR. ENEDINO ALONZO LECO
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales, y después de haber analizado el trabajo de titulación opción Tesina, titulado “**LA FUNCION DE LA DIRECCIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA**”, a propuesta del Asesor Pedagógico, Profra. Irene Santiago Vargas, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

EL PRESIDENTE DE LA COMISION



PROFR. CARLOS CEJA SILVA



S. E. P.
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN-162
ZAMORA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1.- LA DIRECCIÓN DE ESCUELAS DE EDUCACION PRIMARIA	7
A) LA ESTRUCTURA DE LA ESCUELA PRIMARIA	9
B) TIPOS DE ORGANIZACIÓN	11
a) ORGANIZACIÓN DE ESTRUCTURA LINEAL	11
b) ORGANIZACIÓN DE ESTRUCTURA FUNCIONAL	14
c) ORGANIZACIÓN DE ESTRUCTURA MIXTA	17
d) PERFILES DE LOS DIFERENTES PUESTOS	20
C) COMISIONES DE LA ESCUELA	25
a) CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO DE LA ESCUELA PRIMARIA	26
b) FUNCIÓN DEL CONSEJO TECNICO DE LA ESCUELA	28
D) EL ROL DEL DIRECTOR EN EL TRABAJO ESCOLAR.....	31
a) IMPORTANCIA DEL ROL	32

b) EL PLAN COMO UN PROPÓSITO	38
c) PREVISOR DEL TRABAJO	43
d) COMO COORDINADOR DE LAS ACTIVIDADES	44
e) COMO PROMOTOR DE MEJORAS AL EDIFICIO ESCOLAR	45
f) TOMA DE DECISIONES	47
g) ACTITUD Y EFICACIA DEL DIRECTOR	49
E) LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN ESCOLAR ..	52
a) FUNCIÓN ADMINISTRATIVA	53
b) FUNCIÓN PEDAGÓGICA	62
c) FUNCIÓN SOCIAL	65
d) FUNCIÓN DE RELACIONES HUMANAS	66
e) FUNCIÓN DE RENOVACIÓN	66
2.- CONCLUSIONES	68
3.- RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	72

INTRODUCCIÓN

La confrontación diaria, permanente y sistemática de los deberes que tenemos que cumplir con los postulados de la profesión que he escogido en mi vida, es un objetivo principal de mi existencia, máxime si ésta se dedica a la enseñanza de la niñez, heredera de nuestras virtudes y también de nuestros defectos.

El aprender y el conocer requiere del trabajo personal, de la acción sistemática, de búsqueda de ideas, conceptos o de principios. Toda información la encontramos en los libros, los medios de comunicación, en la realidad de los conocimientos de los demás y en la experiencia propia del que pretende mejorar en todos sus aspectos; aprender implica trabajar ordenadamente, confrontar experiencias, concepciones o la información que empíricamente se maneja de la labor cotidiana.

Se consideran importantes los intercambios de experiencias porque ayudan a mejorar, coordinar y adecuar formas para realizar cualquier actividad con precisión, análisis y comprensión de los problemas.

Conocer algo, es desarrollar capacidades para encarar cualquier problema real y concreto, mediante la aplicación de sus conocimientos, de mejores procesos partiendo con fundamentos sólidos.

Entonces, considero que la participación plena de cada director de escuela primaria es un elemento fundamental en el trabajo escolar, la experiencia como docente, la preparación profesional, la gran visión como educador es el marco legal para su propio desarrollo en el entorno donde se encuentra la escuela donde labora. Lo cotidiano de los directores se ve tan simple que parece que es un elemento que está de más, pero a la vez se requiere de su presencia para dirigir y coordinar todas las actividades escolares.

Seleccioné el tema “La función del director en la escuela primaria” porque considero que está relacionado a mi labor docente, y es necesario comprender qué hacen los directores de las escuelas primarias. Con el estudio documental espero darle una revaloración en cuanto a los aspectos de organización, administración, función social y de relaciones humanas, como los ejes centrales para el buen desempeño, como persona cambiante hacia la escuela, la docencia y el alumnado.

Se destaca entonces la presencia necesaria de un director, pero con capacidad de mejorar, de reestructurar y condicionar, que fortalezca el buen ambiente de trabajo, fomente la buena relación con los docentes, alumnos y padres de familia.

Para la realización del presente trabajo me he planteado los siguientes objetivos:

⇒ Identificar y clarificar las verdaderas funciones de los directores de las escuelas primarias y distinguir los aspectos que inciden para lo bueno y lo malo.

⇒ Reafirmar las formas de organización, administración y relación social de la dirección.

⇒ Interpretación de instrumentos para la revaloración de la función directiva.

⇒ Analizar los diferentes aspectos que deben tomarse en cuenta para un buen plan de trabajo directivo.

⇒ Comprobar que sí es necesario o indispensable un director en cada una de las escuelas primarias.

Estos objetivos representan las metas y el conocimiento a alcanzar por medio de la investigación documental que traerán como consecuencia cambios de conductas en el educando, en todo caso, será el cambio para una mejor organización y el cumplimiento de una verdadera función como director.

Deseo con gran interés realizar el trabajo de investigación y orientar con fundamentos empíricos, teóricos y prácticos, basados en la teoría como fundamento o como una estructura a la escuela y que todos los que interactuamos cumpliendo con labores específicas en cada uno de sus roles.

Los alcances que pretendo es obtener el título de Licenciado en Educación Primaria para poder seguir en mi superación personal. Además, con esto se reafirmará mi concepción hacia lo que hago como director y me permitirá clarificar cada uno de los aspectos que se desarrollan como una verdadera labor directiva. Considero que este trabajo me dará gran satisfacción porque será de gran utilidad para los compañeros maestros que lean esta recopilación de datos de cada uno de los aspectos que contiene el trabajo.

Las limitaciones con las que me he enfrentado son el no tener una clara concepción sobre mi trabajo. Después de que terminé todos los semestres de la universidad, nunca tuve motivación por realizar el presente trabajo, por no

contar con el entusiasmo que hoy siento, además otra limitante fue que pensé que nunca encontraría en qué documentar el trabajo porque es muy difícil saber sobre qué se tiene que investigar y dónde lo tiene que hacer, espero que ahora no sea un obstáculo mis aclaraciones, sobre todo cuando se enfrasca uno en su trabajo cotidiano, es por ello que nos concretamos como educadores, porque nos falta ser un poco decididos para realizar o resolver cualquier problema que se nos presente en la vida o en el trabajo diario.

En el apartado primero hago mención sobre la estructura de la escuela, los tipos de organización que se dan en la misma, tomando como base las diferentes estructuras como son la lineal, funcional, quedando como la mejor para una verdadera función la mixta, tomando en cuenta lo importante que es el perfil de cada uno de los elementos que interactuamos en dicha escuela para su desempeño ya sea en esa donde trabajan o en otras.

En el siguiente apartado retomo de lo que son las comisiones y la importancia que tienen cuando se desarrollan como lo marca el manual de organización. Además la necesidad de la integración de un consejo técnico consultivo para el desempeño de la labor educativa. También hago mención sobre el rol que juega el director en su consejo, así para una buena

funcionalidad: la forma como debe prever el director las diferentes necesidades que la escuela tiene, la función del director como coordinador de las diferentes actividades que realiza en su labor cotidiana; la forma con que ve la necesidad de mejorar el edificio escolar las consideraciones más importantes que debe tomar un director, es la toma de decisiones para que sus compañeros sean tomados en cuenta y se sientan que son parte de la escuela, uno de los puntos más importantes es la actitud que debe asumir cualquier director, esta debe ser de respeto y eficaz en el trabajo.

Como tercer punto retomo como base la administración para la buena organización ya que éstos se relacionan y no pueden darse por separado en la escuela, también hago mención sobre las fases de la administración y termino con una pequeña conclusión y algunas recomendaciones que pudieran servir en lo sucesivo a cualquier persona que los quiera tomar como buenos.

1.- LA DIRECCIÓN DE ESCUELAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA.

Existen teorías que orientan la conducción a mejores resultados en la educación. En los procesos de investigación científica, la teoría es el corpus en el que se integran y relacionan las diferentes leyes y/o sistemas, permitiendo deducir o derivar consecuencias y además, ofrecer la explicación integral de un campo de conocimiento contemplado de manera fragmentaria como también la unidad explicativa que justifica dichas relaciones.

La teoría del Estructural Funcionalismo es en la cual sustento mi trabajo de investigación documental.

Esta corriente científica y metodológica que se origina en las primeras décadas del siglo XX se caracteriza por dos actividades generales y que toma en cuenta a la totalización y a la formulación.

- TOTALIZACIÓN: En primer lugar, concibe cualquier objeto de estudio como un significado, cuyas partes o elementos se relacionan entre sí y con el todo de tal forma que la alteración de uno de ellos modifica la configuración total (estructura).

- FORMALIZACIÓN: Con respecto a este segundo aspecto, el estructurar hace coincidir la investigación empírica con elaboración teórica”¹

En estos dos sentidos la teoría estructural funcionalista ofrece modelos de la realidad objeto de estudio a base de abstraer las leyes inherentes a éstas, en función de las cuales se autorregule la estructura de la escuela, con las actividades específicas de cada uno de los que interactúan con sus roles.

Esta teoría es la construcción intelectual que relaciona a la escuela con unas consecuencias de todos los trabajadores de la misma, pero con independencia de la aplicación que en la realidad les corresponde.

Todos los sistemas de leyes que emana la escuela están relacionados en estructuras y funciones y se pueden aplicar mediante un proceso metodológico de inducción y deducción para llegar a la verdad desconocida del cual se sustenta el trabajo.

¹ Diccionario de las Ciencias de la Educación, Ed. Elfo, Madrid 1983 Tomo 1, p. 596

A) LA ESTRUCTURA DE LA ESCUELA PRIMARIA

La escuela primaria es un órgano de servicio de la Secretaría de Educación Pública, que desarrolla funciones y acciones operativas para atender, en un mismo turno, la demanda educativa de la población infantil de 6 a 14 años de edad conforme a las normas establecidas por la educación del sistema federal.

La estructura orgánica de esta institución se realiza como parte de los programas a desarrollar, está basada en la planificación y desarrollo del sistema federal, con sus diferentes funciones o acciones para lo cual está hecha, tomando en cuenta los siguientes tres puntos importantes:

- * La dirección del plantel desarrolla funciones de planeación, dirección y control para la prestación del servicio educativo.

- * El personal docente, con sus funciones de desarrollo del programa, conducir y evaluar la enseñanza del grupo a su cargo.

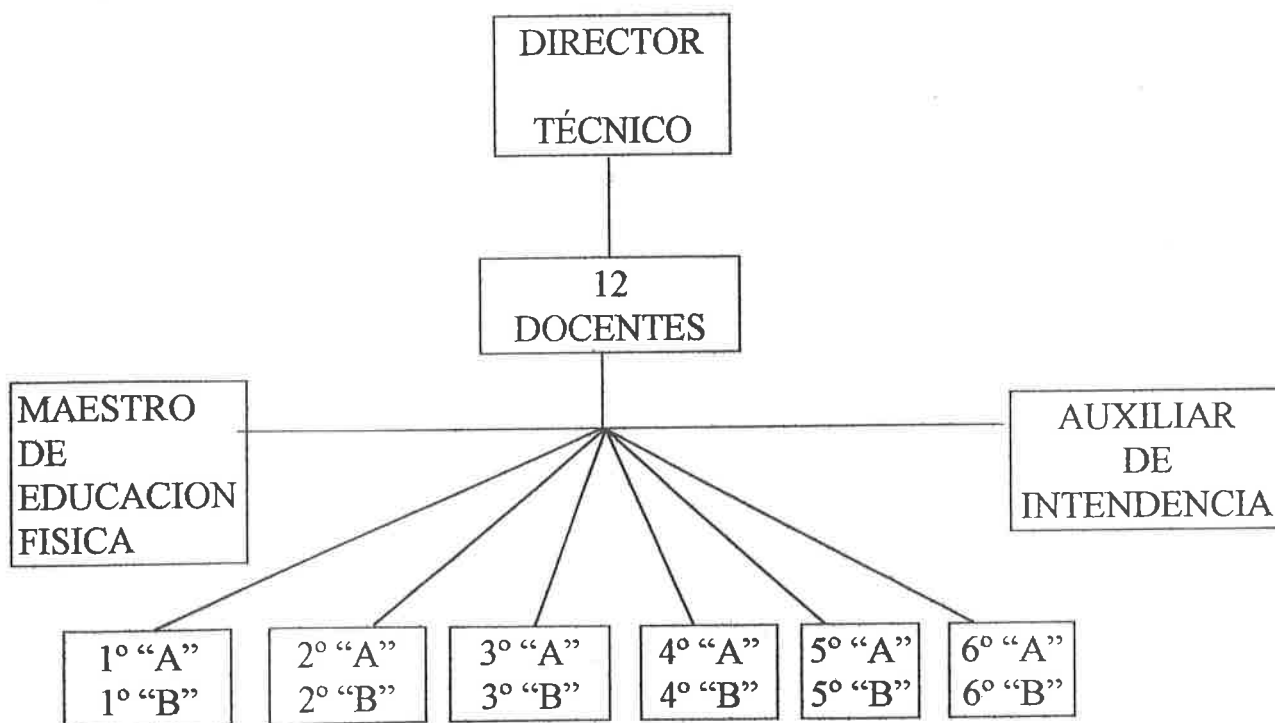
- * El consejo técnico de la escuela es un órgano de reuniones del personal directivo y docente donde se

definen los aspectos de organización e integración del servicio escolar.

Con estos tres puntos se operan las escuelas para un buen servicio, en cuanto a su estructura y función escolar.

“LA ESCUELA MELCHOR OCAMPO”

Centro educativo que funciona con doble turno, matutino y vespertino; está ubicada en la calle 2 de abril, número 51, de la colonia San Pablo, en la ciudad de Jacona de Plancarte, Michoacán; la escuela del turno matutino está registrada con clave de Centro de Trabajo 16DPRO722C, la estructura es la siguiente:



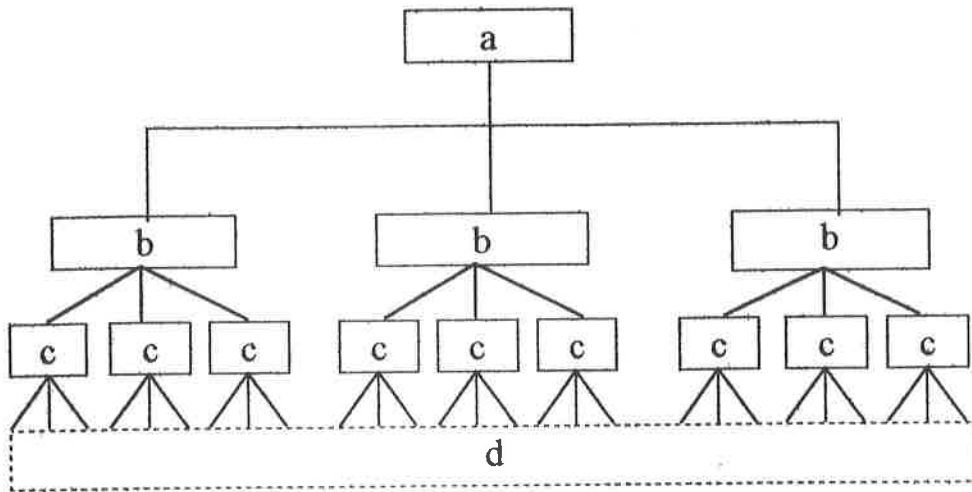
Según el esquema anterior la escuela cuenta con un director técnico que coordina todas las actividades. Se dispone de dos maestros para cada grupo, de 1° a 6° grados; también se cuenta con un maestro de educación física que cubre las actividades curriculares de dicha materia y por último con una intendente, encargada del mantenimiento y limpieza del edificio escolar. El total del personal que labora en dicha escuela son 15 personas.

B) TIPOS DE ORGANIZACION.

Hasta la fecha, los esquemas de organización y administración escolar se estructuran de un modo lógico en los elementos teóricos y la experiencia, de tal manera que los niveles, las funciones y las esferas de acción quedan bien establecidas. Todas estas tentativas teóricas de la estructura organizativa se reducen a dos tipos, lineal y funcional que a continuación se desarrollan.

a. ORGANIZACIÓN DE ESTRUCTURA LINEAL

Esta corresponde a una organización apoyada en las órdenes que dan las autoridades superiores a otras y que éstas se transmiten, a su vez, a mandos o niveles subordinados.



a = Dirigentes (Altas autoridades)

b = Supervisores

c = Directores escolares

d = Docentes

CARACTERISTICAS.

* Está concebida teniendo en cuenta a las personas: “las funciones son para las personas”.

* Hay una sola responsabilidad; la del mando superior, que es quien decide.

* Las funciones están graduadas en escalones sucesivos.

* Las decisiones son transmitidas hasta los niveles más bajos, encargados de ejecutarlas.

VENTAJAS

◆ Es fácil ejercer el control , porque hay:

- a) delegación de funciones, y
- b) un jefe responsable en cada nivel.

◆ Es muy estable porque:

- a) hay eficacia ejecutiva, y
- b) están claramente determinados la autoridad y responsabilidad de cada uno.

DESVENTAJAS

◆ El proceso de trabajo es flexible y rígido.

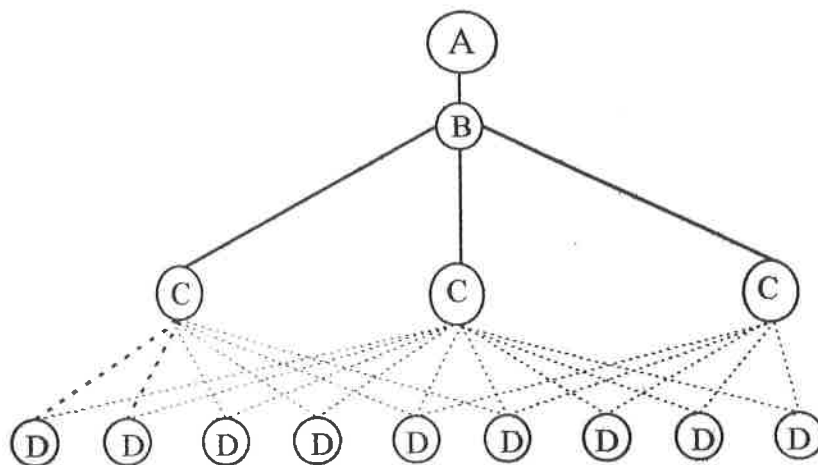
◆ Falta de autonomía de los subordinados.

◆ Reduce la oportunidad de iniciativa.

◆ Limita excesivamente la promoción a puestos superiores.²

b. ORGANIZACIÓN DE ESTRUCTURA FUNCIONAL.

Esta organización atiende a las actividades o tareas y valora las zonas de relaciones entre los vacíos.



A).- Altas autoridades.

B).- Supervisores.

C).- Directores escolares.

D).- Maestros docentes.

² Enciclopedia Técnica de la Educación, Madrid, Santillana, p. 39.

CARACTERÍSTICAS

- Esta estructura presenta a las personas que realizan dichas funciones.
- Hay un mando unitario central.
- Se estudia cada función y se busca a la persona ideal para realizarla.
- En los puntos críticos se establece un equipo que analiza y realiza funciones.
- Las funciones están coordinadas.

VENTAJAS

- ◇ Cada función es especializada.
- ◇ Se conocen profundamente las características de cada problema.
- ◇ Se manejan hábilmente los medios funcionales.
- ◇ Existe un amplio campo de iniciativa.
- ◇ Hay oportunidad para la formación de expertos.

DESVENTAJAS

- * Al multiplicar las funciones surgen muchos jefes.

- * La responsabilidad se diluye.

- * Cada subordinado tiene varios jefes.

- * Se produce confusión e indecisión.

- * Hay peligro de ineficacia y lentitud”.³

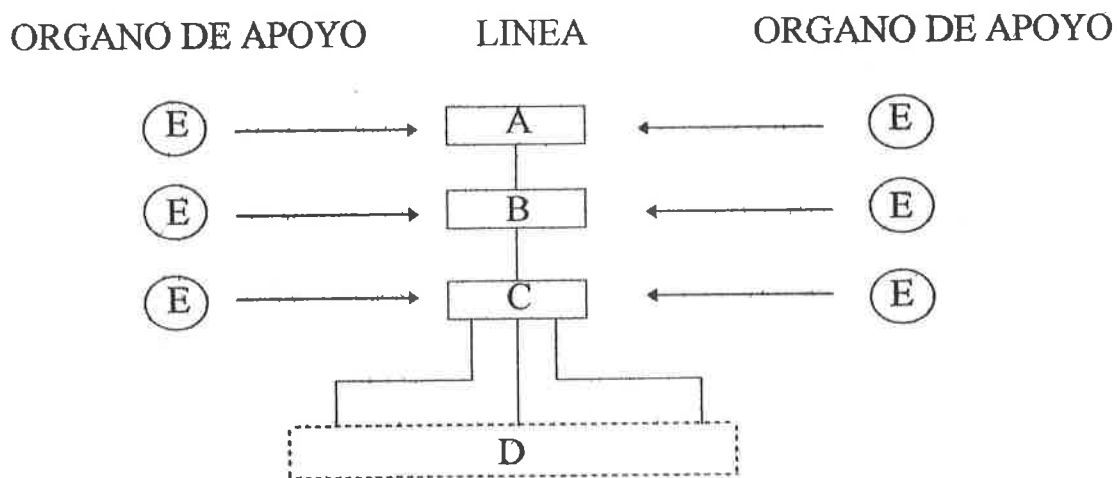
Tomando en cuenta estos dos tipos de organización y estructura, en éstas se ordenan de un modo lógico los elementos teóricos y la experiencia, de tal manera que los niveles, las funciones, las esferas de acción quedan perfectamente establecidas, todas las tentativas teóricas de la estructura organizativa de una escuela se puede orientar tomando en cuenta una u otra forma de estructurar su organización para una mejor función.

³ Ibid. P. 40

Además, considero con respecto a la educación, según se adopte una estructura organizativa, que tienda hacia uno u otro tipo, se producirá una mayor o menor centralización del sistema; el tipo de organización que adopte cada escuela, en ésta se reflejará la escala de valores que mueva a la población de manera impuesta por su determinantes históricos, por la exigencia y aspiraciones de la propia comunidad.

c. ORGANIZACIÓN DE ESTRUCTURA MIXTA.

Una vez que he tomado conciencia de ambos tipos de estructura y función, vemos que ofrece graves inconvenientes, además que es un poco compleja para su realización, porque no se puede reducir a esquemas simplistas, por lo que se considera tomar la parte central o intermediario, más bien tomando las ventajas positivas de cada uno de ellos, como a continuación se muestra:



A = Altas autoridades

B = Supervisores.

C = Directores escolares

D = Maestros docentes

E = Staff (Consejos Técnicos).

CARACTERÍSTICAS

- Está integrado por dos órganos:

Órgano línea: *Mantiene la autoridad.

* Ejecuta el mando.

* Se reserva la decisión.

* Se estructura jerárquicamente.

Órgano de apoyo, *Aporta la técnica.

o Consejo Técnico: *Su misión es la investigación, el control
y la evaluación

* Ambos órganos están coordinados.

* Los grados jerárquicos son paralelos.

- * La ramificación de las líneas de mando también es paralela.
- * Coinciden en el jefe supremo que es el promotor.

VENTAJAS

Está montada sobre las ventajas de las dos estructuras anteriores.

De la estructura lineal toma:

- La estabilidad.
- La línea de autoridad.
- La fácil coordinación de funciones.
- La eficacia operativa.

De la estructura funcional toma:

- La especialización.
- La agilidad de procedimientos.
- El mayor horizonte de iniciativa.
- La seguridad de investigación y el análisis.

Esta línea mixta de organización funcional es la que más se adapta a la escuela para tomar en cuenta a todos y cada uno de los maestros, que están dentro de un puesto desempeñando una función específica, además, permite que exista esa libertad de opiniones que tanto anhelamos en muchas escuelas que son tradicionalistas, espero que con esto ayude a clarificar las distintas funciones que existen en cada órgano social y en este caso hablemos de la escuela primaria.

d. PERFILES DE LOS DIFERENTES PUESTOS.

Para cubrir un puesto es necesario tener un perfil, un cúmulo de conocimientos, capacidades, aptitudes y experiencia que debe reunir la persona para desempeñarse en forma adecuada en las diferentes funciones que le serán asignadas dentro de una estructura específica, en la que tendrá que cumplir.

En seguida se exponen los puntos más relevantes para desempeñar el puesto de director de educación primaria.

ESCOLARIIDAD: “título de profesor de educación primaria o pasante de licenciado.

EXPERIENCIA: haber desempeñado el puesto de profesor de grupo, por lo menos cinco años.

CRITERIO: para tomar decisiones, respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

INICIATIVA: para crear y proponer opciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas.

CAPACIDAD: para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

ACTITUD: de respeto, compromiso y responsabilidad.”⁴

PERFIL DEL DOCENTE DE PRIMARIA

El responsable de impartir los programas educativos de la S.E.P. a los alumnos.

FUNCIONES: generales.; atender la instrucción del grupo que se le asigne, cuidando que se desarrollen los programas de la S.E.P.

Específicas.; hacerse cargo y atender el grupo que el director les señale.

⁴ Manual del Director de Educación Primaria, México. SEP, 1985, p.23

ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA:

- a) Profesor normalista titulado.
- b) Ser de conducta moral intachable
- c) Aprobar el examen médico de salud física y mental.

HABILIDADES PERSONALES:

- a) Buenas relaciones humanas
- b) Capacidad para la conducción de los alumnos
- c) Capacidad para resolver relaciones conflictivas
- d) Facilidad de expresión oral y escrita.

ENTRENAMIENTO:

- Requiere de un período de familiarización con el puesto.

PERFIL DEL MAESTRO DE EDUCACION FISICA

Este puesto semeja al anterior con los mismos rubros de medición, únicamente se puede distinguir en cuanto a su concepción, que es como parte fundamental, para el desarrollo integral del ser humano. Cuando los maestros de esta materia estimulan la parte cognoscitiva, afectiva y motriz, permite así la

adquisición de habilidades, destrezas y hábitos para coadyuvar a su desarrollo armónico, mediante actividades acordes a sus necesidades e intereses en las diferentes etapas de sus vidas, a través de la práctica sistemática y organizada.

PERFIL DE AUXILIAR DE INTENDENCIA.

Es responsable del mantenimiento, conservación y vigilancia de las instalaciones y equipo de la escuela.

FUNCIÓN: "generales: planear y realizar las labores de mantenimiento, conservación y vigilancia necesaria para el buen funcionamiento de la escuela.

Específicas: mantener en óptimas condiciones de aseo y vigilancia, las instalaciones, mobiliario y equipo de la escuela.

- Informar al director de las irregularidades observadas.
- Las demás que el director le encomiende acorde al puesto.

HABILIDADES PERSONALES:

- a) Buenas relaciones humanas.
- b) Buen estado de salud física y mental.
- c) Conocimiento de los servicios de mantenimiento.

ENTRENAMIENTO:

- Requiere de un periodo de familiarización para conocer las actividades de la escuela.”⁵

Una vez analizado el perfil de los diferentes puestos que existen en las escuelas primarias del Estado de Michoacán, indico que para el caso particular, el perfil es diferente en cada uno del personal que labora en la escuela primaria “MELCHOR OCAMPO”, es difícil plasmar todos los aspectos que en ella se toman para un buen desempeño como maestro, para ello sólo se describe el aspecto preparación.

	SEC	PREPA	N.P. PASAN	N.P. TITUL	P LICEN	T LICEN	P.N. SUPE	T.N. SUPE	MAES- TRÍA
DIREC. TEC.				X	X		X		
DOCENTE 1º “A”				X				X	
// 1º “B”				X				X	
// 2º “A”				X				X	
// 2º “B”				X	X				
// 3º “A”				X			X		
// 3º “B”				X					
// 4º “A”				X	X				
// 4º “B”				X					
// 5º “A”				X					
// 5º “B”				X					
// 6º “A”				X					
// 6º “B”			X						
// EDUC. FISIC.				X					
AUX. DE INTEND.	X								
TOTALES	1	-	1	13	3	-	2	3	-

⁵ Administración y legislación Educativa, México, SEP. Antología, 1976. p.51

Como se observa en el cuadro el 85% cubre el perfil del puesto en esta escuela, puesto que son titulados en educación primaria; el 15% es pasante sobre la misma escolaridad; el 7% tiene nada más secundaria. En este mismo rubro el 28% tiene otro tipo de estudio superior, como pasante de Normal Superior o pasante de la U.P.N. y el 21% de éstos están titulados en Normal Superior, en esta forma observamos que el perfil del desempeño profesional es importante para la organización y el desempeño profesional de la carrera como maestro.

C) COMISIONES DE LA ESCUELA.

Al inicio de cada periodo escolar, para organizar el trabajo, es indispensable establecer bien los objetivos que se realizarán durante el periodo lectivo, desde que inicia hasta que termina, por lo tanto, es indispensable asignar las diferentes comisiones que ayudarán a que los objetivos se cumplan al término del año, de esto sólo se hace mención a uno, que es el más indispensable y que de él se derivan los demás para apoyar al primero que es el del Consejo Técnico Consultivo.

a. *CONSEJO TECNICO CONSULTIVO DE LA ESCUELA PRIMARIA*

Este es un órgano de reunión del personal directivo y docente, en cuyo seno se definen los aspectos de organización e integración del servicio y se efectúan las consultas necesarias para el mejoramiento en la aplicación del plan y los programas de estudio; así mismo, integran diversas comisiones de trabajo, con el personal docente, a efecto de que auxilie en el mejor funcionamiento de la escuela.

El Consejo Técnico Consultivo realiza sus funciones a través de la organización, como mencioné antes, a través de sus comisiones de trabajo con tareas concretas ya sea por grados, áreas o necesidades específicas del plantel.

Para su operación, el director debe convocar al inicio del periodo escolar una reunión para la integración de ésta. En su estructura el director funge siempre como presidente y algunos maestros elegidos por medio del voto son nombrados para secretario y vocales del mismo.

Dicho consejo se reunirá en asambleas ordinarias y extraordinarias para tratar asuntos del plantel educativo. Según el acuerdo 96 de los estatutos de los Consejos Técnicos Consultivos de las Escuelas Primarias de Michoacán establece, que las reuniones ordinarias se realizarán por lo menos una vez al mes y estas se llevarán a cabo el último viernes de cada mes.

Las asambleas extraordinarias, se realizarán cuando las circunstancias de la organización del trabajo escolar lo requiera, cuando algún problema lo necesite darle solución de inmediato, se debe convocar para la toma de decisiones y resolverlo, por muy mínimo que éste sea.

Cabe aclarar que en ninguno de los casos las recomendaciones de este Consejo Técnico, tienen características de acuerdo y resolución inapelable, puesto que ya se sabe que es solo un órgano de apoyo de la dirección del plantel.

Es muy importante que el director del plantel logre la participación activa, consciente y comprometida, de los miembros del personal docente, mediante una distribución del trabajo de acuerdo a los intereses, estudios e inquietudes de cada uno de ellos.

Como la tarea más importante del Consejo Técnico Consultivo radica en la realización de estudios de planeamiento de recomendaciones de orden técnico-pedagógico las reuniones deben abocarse principalmente a los siguientes aspectos.

- “Elaboración de Planes de Trabajo.
- Distribución del tiempo para las actividades escolares.

- Selección de métodos y procedimientos, que propicien la mayor participación de los alumnos.

- Control de la puntualidad y asistencia de los alumnos.

- Control de la disciplina en la escuela.

- Elaboración de instrumentos de evaluación.

- Estudio y determinación de medios para la confección, conservación y obtención de auxiliares didácticos.

- Planeación y realización de actividades cívicas y socioculturales.

- Forma correcta de elaborar y llenar la documentación.

- Integración de comisiones para la distribución del trabajo.”⁶

b. FUNCIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO DE LA ESCUELA.

A continuación se menciona la función específica del Consejo Técnico Consultivo, que ayuda a que la organización opere con eficacia en el trabajo escolar:

⁶ SEP, Manual Técnico Pedagógico del Plantel de Educación Primaria, México. SEP. 1986, p.81

1. "Construir el órgano de consulta de la dirección de la escuela de educación primaria, a efecto de dar congruencia al desarrollo del trabajo escolar.

2. Definir y establecer anualmente las comisiones permanentes de trabajo que sean necesarias, a efecto de que auxilien a la dirección de la escuela en la organización, el desarrollo y el control del trabajo escolar.

3. Proponer adecuaciones procedentes al proyecto.

4. Estudiar los programas y las iniciativas de trabajo que presente las distintas comisiones que se establezcan y en su caso, recomendar su implicación a la dirección de la escuela.

5. Recomendar el uso de métodos y técnicas para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, así como los criterios y estrategias para la asignación del personal docente al grupo, y la distribución del tiempo de trabajo.

6. Adecuar los métodos y procedimiento de enseñanza de acuerdo con el desarrollo físico, psicológico y social del educando.

7. Orientar al personal docente en la aplicación de las técnicas y los métodos para desarrollar el proceso de enseñanza-

aprendizaje, como en la organización y distribución del tiempo de trabajo, dentro y fuera del aula.

8. Proponer los métodos y medios para mejorar la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, y el funcionamiento de sus apoyos colaterales.

9. Proponer formas de organización del trabajo escolar que garanticen su desarrollo en un ambiente de colaboración, orden y respeto.

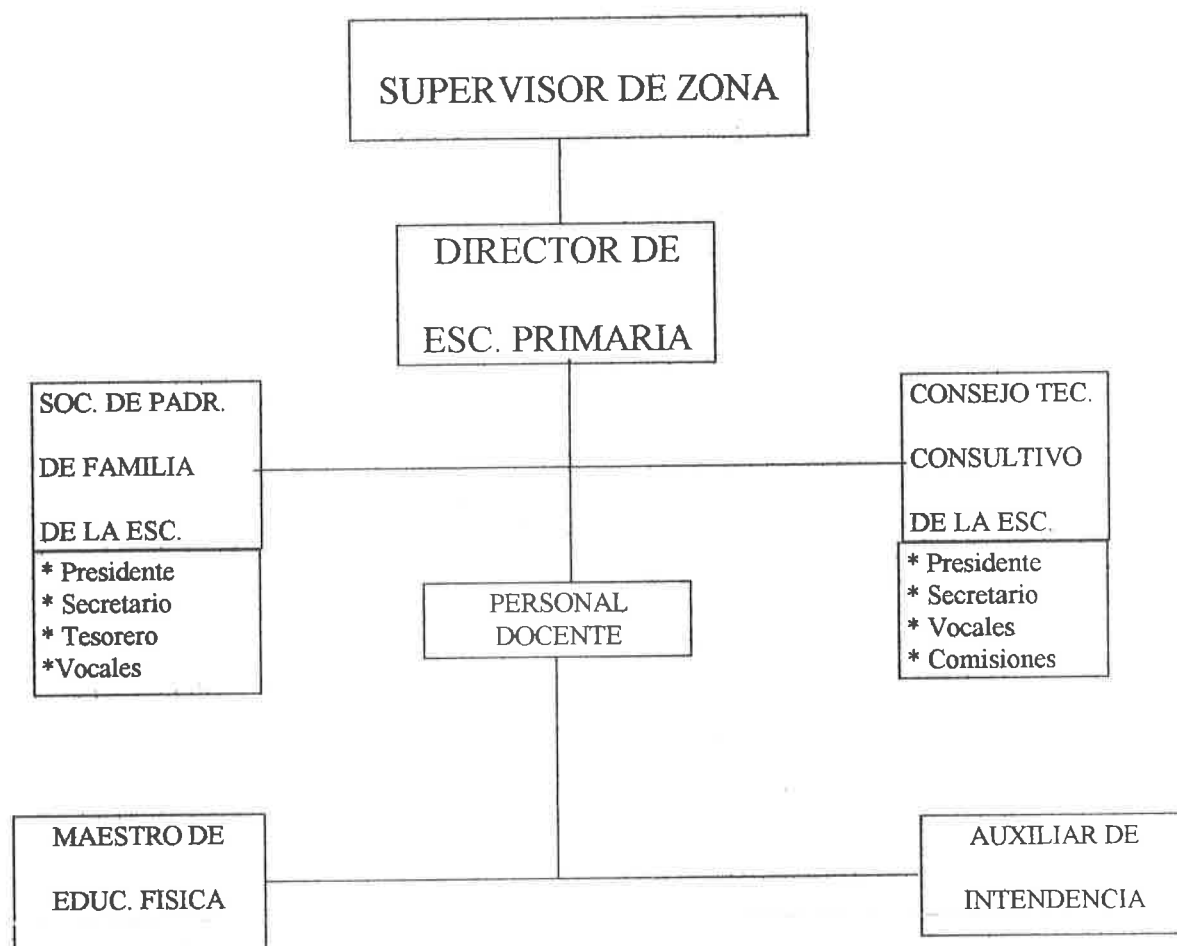
10. Evaluar continuamente el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, para detectar los problemas y sugerir las soluciones correspondientes.

11. Remitir al Consejo Técnico Consultivo de zona, la iniciativa para mejorar el trabajo escolar, así como aquellos problemas que por su naturaleza sobrepasan su ámbito de competencia.

12. Informar anualmente a la comunidad escolar el resultado de sus actividades.”⁷

⁷ SEP Manual de Organización de la Escuela Primaria, No.2 México D.F. Nov. 1980, p. 27

ORGANIGRAMA ESCOLAR:



D) EL ROL DEL DIRECTOR EN EL TRABAJO ESCOLAR.

El rol es la manera en que la gente desempeña sus papeles dentro de las diferentes organizaciones en las cuales participa, la conducta interpersonal que se muestra en cada uno de los miembros de la organización compleja, cuando se enfrentan entre sí, cara a cara.

Las personas tienen unos roles concretos que desarrollar en la organización escolar y muchos factores interactivos ayudan a determinar con precisión qué clase de interpretación tendrá cada papel, cada trabajador interpreta su rol, la interpretación depende, hasta cierto punto, de sus cualidades y de lo que aporta a su desempeño, en las instituciones escolares, sabemos, por ejemplo que es muy distinta la conducta de cada uno de los profesores delante de los alumnos, de sus padres de familia y de sus actitudes en el exterior de la escuela.

a. IMPORTANCIA DEL ROL.

La importancia del rol en el ámbito educativo ha adquirido la participación en todos los niveles, este hecho del rol marca un giro total en la dirección dentro de las instituciones educativas, se entiende entonces, que un momento en que la figura del director, como se ha venido entendiendo tradicionalmente, desaparece para dar paso a otras formas de dirección colegiada en que las responsabilidades recaen sobre el consejo o un equipo directivo del mismo personal del centro educativo.

PAPEL O ROL: “Son las distintas funciones o cargos de una organización que conllevan, tanto por parte del titular como por la circunstancia, ciertas expectativas de la conducta de los mismos. Estas expectativas definen por lo general el papel junto con otros adicionales de los que el individuo en determinado momento demostrará que es personal su idiosincrasia en su conducta dentro del papel.

LA DESCRIPCIÓN DEL ROL: Ésta es una conducta efectiva de un individuo que desempeña su papel, al informe derivado de la percepción que tiene el individuo de dicha conducta.

PERCEPCIÓN DEL PAPEL O ROL: Al tratar, por ejemplo, con el encargado de una asociación de padres de familia y maestros, el director sabe que dichas personas, tienen ciertas expectativas con respecto a su percepción del rol, es decir, “describe la percepción que tiene de las expectativas del papel que otras personas poseen con respecto a él”.⁸

Considero conveniente conceptualizar las conexiones entre la personalidad y la organización, llegar a conocer la teoría del papel o rol, y

⁸ Gran Enciclopedia Temática de la Educación, México, Vol.1 1986, Editorial Técnica Educacional, p. 16

algunos de sus conceptos, tiene poca utilidad si no se llevan en su convivencia misma, en cada uno de los elementos de desarrollo del papel que jugamos. en los diferentes grupos, ya sea en los roles individuales, aquellos orientados al esforzamiento y a la conservación del grupo, así como a los que se orientan a las tareas del grupo.

Uno de los factores importantes para el desarrollo del rol del director, es tener un equilibrio de ideas, mientras esto exista, la situación será con toda seguridad altamente satisfactoria, bastante perdurable y relativamente productiva, la relación que debe existir entre los docentes y la dirección de la escuela.

Mientras el intercambio de necesidades y de satisfacciones esté balanceado la organización de la escuela funciona de una manera adecuada, se puede decir entonces que el equilibrio es un balance entre las cargas y las satisfacciones, cuya consecuencia es la estabilidad de la participación de los diferentes miembros, sus desempeños y la organización, en su relación mutua.

La fuerza del rol del director, es sumamente compleja, ya que debe plantear una serie de soluciones y decidir cómo deben hacerse toda una serie de actividades que lleven a mejor término o a la solución de problemas que existen

en la institución escolar, además debe enseñar a desarrollar diferentes formas de trabajo; formas de las más idóneas posibles para cada situación, se hace necesario entonces, que tenga en determinado momento una serie de relaciones auténticas con las personas que se relaciona.

Tomado de otras fuentes, se considera que el rol del director de escuela primaria, está en continuo desarrollo, por ello hoy en día no está aún definido con claridad o universalmente aceptados cuáles son de hecho el papel y las funciones del director escolar, la presión que se ejerce en favor de una mayor autonomía profesional para los profesores, o dicho de otra manera, la creciente militancia de éstos, está formando a una definición más clara de legítimo rol profesional del director, y surge así la interrogante: ¿Debe éste ser un administrador o un líder?

Considero que por el lado del liderazgo, debe ser uno cuidadoso, porque este no permite que la organización funcione en su totalidad con todos los requerimientos, sucede que también falla por el otro lado del liderazgo, pero una de las características, que no se debe perder de vista, porque es aún más ventajosa para todos los directores, es la experiencia, pero esto no permite que a la gente joven se le otorgue una dirección, porque este es fácil de adaptarse

hacia sus profesores, descuidando la administración, pero sabemos que al paso del tiempo, éste perderá su esencia y se volverá más conformista, con moldes burocráticos, orientándose siempre a la expectativa de sus superiores, esperando la recompensa por amoldarse a las normas reguladoras y esquemas de conductas deseados por la burocracia.

Cuando las direcciones están al mando de gente que tiene mucha experiencia, para algunos se concreta solamente en tomar lo administrativo, el rumbo y sus aspiraciones se orientan siempre para su carrera y no hacia los problemas del profesor y la enseñanza, sino hacia las normas y valores de la oficina central, esta relación del trato con las personas cambia y no hay una verdadera función de los que interactúan dentro del centro del trabajo.

Por lo tanto concluyo que se debe tomar en cuenta el equilibrio del mando y no se debe ir a los extremos como líder y administrador para no afectar las partes centrales con los que se relaciona el director de la escuela y para su función adecuada deben entrelazar sin descuido alguno las partes esenciales que le ayudarán a desenvolverse con un verdadero rol, la de dirigir y administrar un centro de trabajo, ya que en éste se trabaja con diferentes grupos como son: los docentes, los alumnos y los padres de familia.

Entonces el rol del director bien orientado refuerza la conservación de los grupos antes citados, además permite la permanencia por más tiempo en el puesto así como dentro del mismo centro de trabajo.

Se retoma uno de los tres tipos de roles que existen en la diferentes organizaciones, que para poder desempeñarse se tiene que tomar en cuenta.

”LOS ROLES; orientados a las tareas del grupo; estos coadyuvan al grupo a seleccionar sus problemas sobre los que se trabaja, concreta y se busca solución a los mismos, todo en conjunto, trabajando como una sola tarea de grupo”.⁹

Lo que corresponde a la dirección escolar es actuar con responsabilidad, y hacer lo posible por crear en un grupo, ya sea con docentes, alumnos o padres de familia, una actitud que permita que los diferentes roles se lleven a cabo y se desarrollen con la mayor facilidad, para que cada uno esté consciente y a la vez contento en el desarrollo de su propio papel.

⁹ Ibid, p. 18

b. EL PLAN COMO UN PROPOSITO.

El preparar y seguir un plan es una actividad muy compleja y muy larga, que no puede improvisarse; por consiguiente, es necesario planear las actividades que constituye, por si misma, una serie de objetivos; es importante presentar un calendario en el que se prevé las fechas de las distintas fases; fases preliminares y actividades a realizar, éstas se reflejan como calendarizar las fechas de los diferentes eventos y concursos que se puedan realizar durante el periodo escolar.

“Planear significa figurar por medio de símbolos las diferentes posiciones y proporciones de las partes de algo que se quiere construir o que ya se haya construido, se debe escribir, el plan de un edificio, de una ciudad, de un libro, etc. Por extensión, puede significar algo que se quiere ejecutar paso a paso, mediante una acción disciplinada o metodizada”¹⁰

“Una de las primeras tareas es el planeamiento de la empresa docente y administración, es la de identificar los servicios componentes que integran la

¹⁰ LAURENCO, Filho, Organización y Administración Escolar, Buenos Aires, Kapelusz, 1965 p. 61

estructuración de la organización de una escuela. Los componentes más importantes que deben tenerse en cuenta en el planeamiento son los objetivos, que orientan su trabajo o aprendizaje y los fines que determinan su naturaleza".¹¹

En realidad, con demasiada frecuencia se empieza a planear la educación en la organización, sin haber determinado rigurosamente las finalidades pertinentes, la falta de objetivos, o unos objetivos demasiados imprecisos o poco coherentes, pueden tener consecuencias graves, se puede correr el riesgo de que el plan se limite a objetivos cuantitativos, y esto puede ser un error. Retomo la visión de los dos autores que me hacen reflexionar en que todo proceso de planeación requiere varios insumos básicos para su elaboración, desenvolvimiento, y esos insumos son la información que se recaba a través de largos estudios de investigación acoplamiento del medio, en la escuela sería la observación, adaptación de dicho plan a las necesidades, tomando en cuenta los mismos recursos del medio.

¹¹ LAFORCADE, Pedro de. Planeamiento, Conducción y Evaluación en la Escuela Superior, Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1964, B.C.P. p.23

Considero que toda empresa tiende a superarse con un buen plan, la diferencia que existe entre las situaciones de realizarlas es diferente o su situación en que se encuentra, también todas éstas se caracterizan por los buenos objetivos que se plantearon que se propone y los medios con que cuenta para lograrlos, así pues, éstas metas sólo se conseguirán mediante actividades continuas que relacionen, adecúen y coordinen los fines y los medios, sin embargo la acción que tiende a modificar la realidad actual en otro distinto o superior no será efectiva si no se acomoda a una línea de actuación progresiva, se establece entonces que para la elaboración de un buen plan debemos tomar en cuenta a parte de objetivos e interés los siguientes pasos.

- a) "Estudio de necesidades.
- b) Determinación de objetivos en función de estas necesidades.
- c) Elaboración del plan de actividades, previendo problemas y soluciones.
- d) Acción desarrollo práctico del plan."¹²

No obstante, la nueva situación está determinada por los objetivos que se consigan y éstos, a su vez, se convertirán en medios de un nuevo proceso, similar al anterior, que lo perfeccione y lo supere.

¹² Enciclopedia Técnica de la Educación. Ed. Santillana, p. 108

Planificar es anticipar en actividades tomando en cuenta los resultados de acciones anteriores, la situación actual, los recursos materiales y personales disponibles y las finalidades que se pretenden alcanzar.

FASES DE LA PLANEACIÓN.

La planificación es la enseñanza, que tiene como objetivo el desarrollo y perfeccionamiento continuo de la educación, de ahí que las actividades que se realicen en cada nivel de acción deben estar totalmente coordinadas en funciones de las finalidades comunes, estas fases son cuatro.

FASE I, ELABORACION DEL PLAN.

“En esta fase se toman en cuenta los siguientes aspectos:

a) Formulación de objetivos.

- Toma diversas clases de objetivos.
- Los efectos indirectos, que aunque secundarios, pueden perturbar el desarrollo del plan.
- El lugar de aplicación e influencia.
- El ritmo de cambio o avance, sea largo o a corto plazo.

b) Investigación de la realidad.

- Características demográficas, la población o el medio, urbano o rural.

- Aspectos, económicos, conocimiento, situación económica de la población.

- Realidades y nuevos servicios; con que cuenta la comunidad por el medio en donde está enclavada la escuela.

c) Solución técnica.

- Medios, técnicas que hacen posible la realización del plan.

FASE 2, CONSULTA Y ADOPCIÓN DEL PLAN.

En esta fase es necesario ponerlo o darlo a conocer a los maestros o personas interesadas por el plan.

- ◇ Difusión y publicidad del plan.

- ◇ Adopción, por el financiamiento, docente y administrativo.

FASE 3, EJECUCIÓN Y RECTIFICACIÓN DEL PLAN:

- * Se pone en práctica las actividades.

- * Se lleva a la realización y al perfeccionamiento.
- * Se evalúa periódicamente los objetivos.

FASE 4, EVALUACIÓN FINAL:

- ⇒ Una vez que se han recogido los resultados finales.
- ⇒ Es necesario proceder a un análisis riguroso de datos”¹³

c. PREVISOR DEL TRABAJO

Para la realización de este rol, en cuanto al trabajo de prever las acciones que se realizan, debe éste ser bajo un plan, donde se contemple las ventajas y desventajas, para evitar que los problemas sean repetitivos.

Para prever el trabajo y las necesidades que hacen falta en la escuela, éstas deben contemplarse desde las más mínimas, hasta lo más indispensable, siendo éstas siempre según las necesidades, administrativas, organización, materiales, de recursos humanos, o de evaluación.

- √ Prever la asignación de grupos a los docentes.

¹³ Ibid, p. 112

√ Prever el calendario de actividades a realizar, como concursos de ortografía, matemáticas, etc.

√ Prever el mobiliario escolar.

√ // el material didáctico.

√ // la participación de los padres de familia con la escuela.

√ // los encuentros deportivos con otras escuelas.

Esta lista es interminable, porque los directores al saber del papel que desempeña, podrá hacer su cuadro de organización, tomando esto como parte de su misma función, todo esto involucra a los que participan con relación a la función que desempeña la escuela interactuando con el medio.

d. COMO COORDINADOR DE LAS ACTIVIDADES.

Otro de los roles del director, es el de coordinar todas las actividades que se realizan bajo un mismo plan, con objetivos básicos que promuevan el mejoramiento del edificio escolar y el aprovechamiento del alumnado, así como coordinar la participación de todos los miembros de la escuela, estas actividades son algunas de las siguientes :

♣ Coordina las asambleas del Consejo Técnico Consultivo.

♣ // los concursos de ortografía, higiene, educación física.

♣ // los eventos deportivos que se realizan con otras escuelas.

♣ // las actividades de las diferentes comisiones que realizan como,

la Navidad, el 30 de abril, el día de las madres, día del maestro y fin de curso.

♣ Coordina las asambleas de padres de familia.

♣ Coordina las acciones de mejoras materiales del edificio escolar.

♣ // los eventos que se realizan fuera del plantel para recabar

fondos para el mismo.

No son todas estas las actividades que el director coordina, existen más, solamente se mencionan algunas para su entendimiento ya que esta función de coordinador se requiere en donde se necesita la presencia del director para una mejor realización de las acciones planeadas.

e. COMO PROMOTOR DE MEJORAS AL EDIFICIO ESCOLAR.

Otro más de los roles que le corresponde al director de la escuela primaria, es la de promover diferentes actividades para mejoras del plantel, porque debe estar acondicionada de tal modo que parezca como un

complemento y continuación del hogar, ante esto, el director debe entonces promover diferentes actividades para tratar de mantener la escuela en óptimas condiciones, y que los alumnos sientan el deseo de permanecer en ella, ejecutando diversas interacciones, por eso se realizan reuniones con padres de familia, para jerarquizar las necesidades que se requieren con prioridad y de esta manera involucrarlos comprometidamente con su participación; ¿dónde está la labor efectiva del director y la de los docentes?, la intervención de los docentes está en que ellos se encargan de coordinar las actividades con los padres de familia que se realizarán durante todo el año escolar, y la participación del director está en la promoción ante las instancias correspondientes, a continuación se presentan algunas:

≈ Coordina a los padres de familia para la formación del plan o cuadro de necesidades.

≈ Promueve ante las autoridades educativas de la S.E.P.

≈ // ante las instancias del Gobierno del Estado.

≈ // ante las autoridades Municipales del mismo.

≈ Promueve ante instancias particulares que deseen cooperar con el mejoramiento del edificio escolar.

Tomando en cuenta las diferentes formas de promoción, éstas pueden ser de acuerdo a las necesidades, siendo éstas de tipo administrativo, organización o de estructura y aplicación, así como de obras materiales o reestructuración del edificio escolar.

f. TOMA DE DECISIONES.

Según la estructura de la escuela y dentro de las actividades, otro de los roles del director escolar, es la de permitir, tanto a los docentes, alumnos y padres de familia, a cada uno en su momento, la libertad de la toma de decisiones, donde puedan expresar sus puntos de vista, a la resolución de cualquier problema que se presente en el plantel, ya que cada uno es responsable de sus actos en el momento de actuar, ya sea en el desempeño de sus comisiones o en las de sus actividades a realizar frente al grupo que tiene asignado, para los alumnos en la toma de decisiones, en la formación de sus dirigentes que integran la representación de la cooperativa escolar, en las de los grupos como representantes, en cuanto a los padres de familia, éstos también toman decisiones por su cuenta, en ocasiones nada mas comunican lo que se quiere hacer, todo sea por el bien de la misma escuela.

La toma de decisiones en uno de tantos problemas que acontece a diario puede ser, por ejemplo, cuando un funcionario directivo escolar, siendo éste el primer motor exclusivo de los proyectos innovadores, abandona el centro escolar, lo que ha podido ganar mediante su práctica innovadora, por el sólo hecho de que falte como promotor, inmediatamente se integra y se adopta la indiferencia del personal y se comienza a tomar decisiones, que se reduce en gran medida a la búsqueda de soluciones y comienza también, a tomarse decisiones de equipo, de esta forma, se le quita de las manos el único mando como coordinador al director y se le relega de responsabilidades exclusivas en todos los aspectos que él venía manejando como tal.

Si el acuerdo es sacar adelante los problemas, que el director tenía como función, estos problemas se le asignan a una persona, que sería la que el Consejo Técnico determine, o a muchos de cada uno de ellos con sus respectivas comisiones, para esto se les orienta a cada uno de ellos, para que así puedan asumir la responsabilidad que se le ha asignado, con lo cual, las decisiones comienzan a hacerse en juicios sólidos y especializados dentro de un contexto de equipo.

Hipotéticamente, cuando la situación es tal, cuando el funcionario principal abandona el centro escolar, los programas y prácticas seguirán vigentes, porque aquél no habrá sido el único promotor de las innovaciones, en estas circunstancias, la confianza que se tenían hace que aparezcan las diferencias, las suspicacias, la desconfianza entre los maestros y directivos, surgen nuevas actitudes, cuando cada una de las partes sabe qué está haciendo la otra parte, gracias al proceso de toma de decisiones en equipo, todas las suspicacias se borran rápidamente, a partir de este momento la honestidad y la integridad se convierte en las actitudes básicas de toda la profesión docente.

Es de gran importancia que como director, se les de a cada maestro, esa libertad de toma de decisiones, que sea él mismo quien determine con juicios de valor para no entorpecer los aportes que éste pudiera dar para la resolución de cualquier problema de la escuela.

g. ACTITUD Y EFICACIA DEL DIRECTOR.

Para ser eficaces, los directores deben integrar al profesorado y a los alumnos en un propósito común y en una cultura que los sostenga; los maestros deben ver recursos de participación, para no sólo encontrar problemas, donde

otros solo encuentran eso, se debe motivar al maestro para que acepten como propios el ideario del centro y su tecnología; de lo contrario, no se podrá dar cambios positivos posibles, para que estos estén en constante renovación dentro de su práctica docente, se le debe dar al personal una autonomía en sus roles, a la vez que orienten hacia un consenso sobre los principales objetivos depende de que éste sea a la vez “estricto y flexible” de libertades en la aceptación y logro de los valores fundamentales de su práctica docente.

Para ser eficaces los directores deben tomar en cuenta lo siguiente:

- ∞ Poseer un claro sentido de la misión y el control.
- ∞ Precisar los límites necesarios para obtener los recursos que hacen falta.
- ∞ Ser persuasivos y estar dispuesto a alcanzar niveles altos.
- ∞ Motivar a sus seguidores para poner en tela de juicio al status.

En cuanto a su actitud, esta debe ser de respeto, de amistad, de confianza, de buena voluntad, de colaboración, para mejorar las prácticas educativas e

involucrar en soluciones atinadamente en todos los problemas que puedan presentarse.

Deben también considerar como individuos a los miembros del equipo directivo, a los profesores y a los alumnos, tratando a cada uno según su modo propio de interactuar con la organización y la misión del centro educativo, tomando en cuenta esto, los directores se convierten en líderes firmes cuando conocen la fuerza personal de cada miembro de su equipo y le ayudan a encontrar el medio de compensar sus debilidades, por otro lado el liderazgo en los centros escolares eficaces, es siempre activo en cuanto a que el director y la escuela comparten una visión de lo que hay que hacer y del modo en que se harán las cosas, orientados siempre con claridad, consenso y dedicación a los objetivos básicos de la misma escuela.

La creación del liderazgo, por parte de el director, es una expectativa satisfactoria, respecto al personal y a los alumnos, que supone un reto, lleva al profesor y el alumno a trabajar más para reforzar la imagen del centro que cada vez se la van apropiando para su interior.

E) LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.

La institución escolar es la unidad operativa del sistema educativo, es el ámbito en donde se realiza efectivamente el proceso de la enseñanza-aprendizaje, es donde se elabora el proyecto educativo de la escuela, tomando en cuenta todas las partes que interactúan para el logro de mejores cambios y propósitos que se logran cuando se elabora un buen plan.

Cuando se entiende lo que es la función y un director comienza a trabajar con su personal, debe estar seguro, de que tiene el concepto funcional de la dirección y un cuadro claro de las relaciones que desea establecer con el grupo o grupos que interactúan en la misma escuela en donde se pretende trabajar.

“Dirección es contribuir a que se logren los propósitos de un grupo, esta puede ser ejercida por el director o por cualquier otro miembro del personal. La verdadera dirección en un grupo puede ser ejercida no por la autoridad designada oficialmente, cualquier persona puede cooperar al éxito del grupo”¹⁴

¹⁴ WILES, Kimball, T. De Supervisión para Mejores Escuelas, México D.F. Ed. Trillas, 1965, p. 43

Al considerar lo que es la verdadera funcionalidad de una dirección, lo que pudiera operar o entorpecer el avance cotidiano de cada una de las funciones, creo que si es conveniente que el elemento que sea designado pudiera contar con una amplia experiencia en el ramo de la conducción, de la coordinación y pudiera motivarse para desempeñarse en cada una de las principales funciones de un director de escuela primaria y que son: la administración, pedagógica, social, de relaciones humanas y de renovación.

a. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA,

La administración escolar, es como la de cualquier sector social, es un ramo de la administración general, inspirado en los mismos métodos y procedimientos, cuyos pasos son la previsión, el planeamiento, la organización, la dirección y el control de la educación de los individuos y de los pueblos.

Por ello la función administrativa “es el conjunto de instrumentos y servicios que promueven y dirigen la educación de una ciudad, de un municipio, de una provincia, de un Estado o de una escuela.”¹⁵

¹⁵ HERNANDEZ RUIZ, Santiago, Organización Escolar, México de. Hispanoamericana, 1954, p. 660, Tomo II.

“ Se entiende como la de congregar personas, distribuirles tareas y regular sus actividades con el fin de que el conjunto produzca bien, o sirva a los propósitos generales que todo el grupo tiene en vista “; por esa razón se unen comúnmente las dos nociones como es la organización administrativa.¹⁶

Tomando en cuenta este proceso de administración está integrado por dos elementos, uno sustantivo y otro de apoyo, el primero lo constituyen los objetivos y los fines de la educación, que se concretan en planes y programas de estudio, el segundo se integran con el aprovechamiento óptimo de los recursos y medios indispensables para alcanzar lo sustantivo.

Estos son elementos inseparables interdependientes dentro del proceso administrativo y de apoyo, por que en dicha relación los elementos sustantivos y de apoyo, se concretan en la escuela con la prestación del servicio educativo a nivel nacional.

Las funciones se clasifican en diez materias administrativas que son las que ayudan que la organización de la escuela primaria se realice como tal:

a)Planeación.

b)Técnico Pedagógico .

¹⁶ LAURENCO, Filho, *op. Cit.* Pág. 78.

- c) Organización escolar.
- c) Control escolar.
- d) Supervisión.
- e) Extensión educativa.
- f) Servicios asistenciales.
- g) Recursos humanos.
- h) Recursos financieros.
- i) Recursos materiales.¹⁷

De esta clasificación, la materia Técnico Pedagógico representa al elemento sustantivo del proceso administrativo, en otras palabras, tanto lo sustantivo como el apoyo serán administrados de acuerdo con los requerimientos de orden pedagógico. Ejemplifico con lo siguiente; cuando el director controla las inasistencias e impuntualidades de los docentes, no lo hace exclusivamente para ejercer la funciones de la materia de recursos humanos, sino fundamentalmente por la influencia negativa que dichas faltas o retardos



155690

¹⁷ Manual Tec. Pedagógico del Director de la Escuela Primaria, SEP, Oct. 1986, p. 12.

pueden tener en lo Técnico Pedagógico y directamente en el aprovechamiento de los alumnos.

Algo que no debe olvidarse, para que los directores tengan una buena administración escolar, es:

- A) Organización de la Escuela, de las clases y de los servicios auxiliares.
- B) Organización y distribución del calendario escolar.
- C) Organización y mantenimiento de los archivos escolares.
- D) Organización del registro estadístico escolar.
- E) Toma de iniciativa para la construcción o reparación de la escuela,
- F) Realización de gestiones para la realización de obras y mejoras a la escuela.¹⁸

Además que el proceso administrativo está constituido por una serie de fases que a través de estos se fijan objetivos, se establecen jerarquías, funciones y obligaciones de los involucrados, se designan tareas y responsabilidades, se realizan las actividades necesarias para alcanzar los

¹⁸ GIOSEPPE NERICI, Imideo, Introducción a la Superación Escolar, Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1975, p. 66.

objetivos y se determina si se alcanzarán éstos, a fin de corregirlos o se volverá a reorientar las acciones, todo esto para satisfacer las necesidades.

Estas fases se dividen en cinco y son planeación, organización, integración, dirección y control, en cada una de estas fases se distingue el elemento sustantivo y el elemento de apoyo.

PLANEACIÓN:

En esta fase se establecen objetivos, metas y políticas que guíen al desarrollo de las actividades del proceso administrativo y prevé los recursos humanos, materiales financieros requeridos para el logro.

Una de las acciones sustantivas es donde el director determina el número de visitas de orientación y evaluación que va a realizar durante el periodo escolar y también verifica que tanto los maestros como alumnos cuenten con los auxiliares didácticos necesarios y libros de texto, que orientan al docente al desarrollo de la metodología de los planes y programas de estudio, en esta fase también el director, determina el número de reuniones de orientación Técnico Pedagógica que se tendrán, en la cual se difundirá el contenido de los planes y programas de estudio y de conocer las políticas y lineamientos para la elaboración de instrumentos de evaluación del aprendizaje.

Para dar el apoyo a las acciones anteriores, el director realiza acciones, para detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente y prevé las necesidades anuales de recursos humanos, materiales y financieros, con la finalidad de planear, alternativas que den solución a los problemas y satisfaga dichas necesidades.

Fase de organización:

En esta fase el propósito es determinar las estructuras de los órganos del plantel, comisiones de trabajo y horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal del centro de trabajo.

En su aspecto sustantivo es: el director organiza las visitas de orientación, evaluación y reuniones para asignar las actividades, responsabilidades y horarios del Consejo Técnico Consultivo, comisiones de trabajo, asociaciones de padres de familia y cooperativa escolar, para dar cumplimiento a los planes y programas de estudio, técnicos e instrumentos de evaluación y apoyos didácticos.

Como apoyo a las acciones anteriores el director debe conocer el manual de organización del plantel de educación primaria, para determinar las funciones de los miembros que participan en esta acción educativa.

Fase de integración:

El propósito de esta fase es determinar a los elementos del personal que habrá de encargarse de las funciones específicas de cada órgano o comisión específica de trabajo, así como abastecer de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel.

El aspecto sustantivo es integrar el Consejo Técnico Consultivo, así como a los participantes de las diferentes comisiones que apoyarán el desarrollo del proceso educativo, también proporcionar al personal, los programas de estudio correspondientes a cada grado escolar, así como los apoyos didácticos necesarios, para analizar la labor educativa, aquí también se consideran los libros de textos gratuitos.

Para apoyar a esta fase al inicio del año escolar se tiene que distribuir las aulas y muebles para los grupos asignados, hacer las compras necesarias, la distribución del material existente, así como el almacenamiento y conservación del mantenimiento y conservación del plantel educativo.

Fase de Dirección:

En ésta, el propósito es ejercer la autoridad conferida por el puesto, en la orientación de los miembros del personal, para que se alcancen los objetivos y

metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades de la escuela.

Elemento sustantivo de esta fase es realizar las reuniones y visitas planeadas, organizadas e integradas a fin de ubicar al personal en la interpretación de los lineamientos técnicos, promover, autorizar y verificar que se apliquen los métodos, técnicas y procedimientos en base al programa de estudios y que se utilicen los materiales existentes en el medio, así como el manejo de los libros del maestro y los textos de los alumnos, de acuerdo a los lineamientos establecidos, y que también se apliquen los instrumentos de evaluación ajustados a las normas psicotécnicas correspondientes.

En esta fase a través de la coordinación, sensibilización, supervisión y facilitación de las acciones, el director puede propiciar el desempeño eficaz de los miembros del personal, a fin de alcanzar los objetivos del servicio.

Para su apoyo las acciones de esta fase, el responsable verifica 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 a su personal para que realice actividades de extensión educativa, como organización de bibliotecas, visitas a la comunidad, visitas a museos, selección de alumnos para el

otorgamiento de becas, favorecer al personal docente las condiciones que impliquen cooperación, orden y respeto, de esta manera la labor educativa será eficiente.

Fase de control:

Esta fase es la última de todo el proceso administrativo, y su propósito fundamental es evaluar y corregir la ejecución de la actividades, con el fin de asegurar la obtención de objetos y metas programadas.

El elemento sustantivo es responsabilidad del director, de evaluar permanentemente el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través del seguimiento de la adecuada aplicación de lineamientos y normas técnico-pedagógicas, establecidas por la dirección primaria, para tomar medidas cuando se presenten desviaciones, no debe olvidar el director, los objetivos del plan y los programas de estudio, llevar un seguimiento del logro, a través de registros programados y de metodología, técnicas y recursos didácticos utilizados para alcanzarlos, tampoco debe olvidar que se debe llevar a efecto la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos, las normas establecidas e instrumentos idóneos.

Su elemento de apoyo es, que el director verifica que la documentación del docente se encuentre actualizada y hacer uso oportuno de los mecanismos de control establecidos en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros que faciliten el funcionamiento del servicio educativo en la escuela.

En términos generales la función administrativa, toma en cuenta la marcha y el perfeccionamiento de todas las tareas burocráticas de la escuela, observa las partes o fases de los trabajos escolares que no funcionan convenientemente o preveé modificaciones que los tornen más eficientes. El planeamiento de todas las actividades escolares y la supervisión de su ejecución forman parte de las obligaciones administrativas del director, le cabe también estudiar ampliaciones, supresiones y creaciones de nuevas actividades, según las necesidades de la escuela y de la comunidad a la cual sirve.

b. FUNCIÓN PEDAGÓGICA

Esta función debe estar presente en una de las preocupaciones del director, debe procurar la buena acción pedagógica de la escuela. Para que los objetivos de esta sean alcanzados, el estímulo del director debe hacerse sentir en la orientación pedagógica, y así los maestros se actualizan y los planes de estudio y programas, serán más ajustados y reales, y la escuela

puede realizar con más eficacia su acción de conducción en la comunidad escolar, así como con todos los que interactúan por la misma.

En esta función el director orienta al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio, controlar el proceso enseñanza-aprendizaje para que se desarrolle con éxito, vinculando la teoría con la práctica, tomando en cuenta el medio donde habitan los alumnos y donde se ubica la escuela, además, debe autorizar las estrategias y sugerencias que el docente presente para mejorar la aplicación de los programas del grupo, así como motivar al profesorado, a efecto de que utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes del medio, debe promover que en el desarrollo del proceso E-A se aplique los métodos, las técnicas y sus procedimientos, para que se facilite el logro de objetivos, orientar al docente para el diseño de instrumentos de evaluación y éstos ajusten a la psicopedagógica del niño.

Dentro de la misma función está la de detectar los problemas de actualización o capacitación del personal docente, así como la canalización de alumnos de lento aprendizaje hacia instancias correspondientes, a efecto de que se les atienda mejor.

Dentro de la función pedagógica del director están las visitas de evaluación y orientación a los grupos, estas visitas tendrán como propósito fundamental lo siguiente:

- ♣ Verificar que se encuentre actualizada la documentación de los docentes.

- ♣ Supervisar el aprovechamiento de los alumnos.

- ♣ Conocer a los alumnos individual y grupalmente, tanto en su actuación académica en el grupo, como en sus capacidades, actitudes, habilidades, aptitudes e intereses.

- ♣ Conocer la actuación del docente en el desempeño de su labor educativa.

- ♣ Orientar al maestro de grupo en la aplicación de los programas escolares.

- ♣ Constatar la aplicación de los acuerdos del Consejo Técnico, así como las sugerencias y recomendaciones de director.

- ♣ Verificar el avance del programa escolar con relación al curso.

- ♣ Realizar el seguimiento tanto del rendimiento y aprovechamiento escolar de los educandos, como de la participación del docente en el proceso de E-A.

Con estas acciones permite al director superarse profesionalmente a través de la observación de diversas formas de práctica docente, y de preparación pedagógica necesarias para realizarlas.

Las visitas que realice el director serán con carácter de respeto, de confianza, para mejorar las prácticas de la educación, estas visitas deben de ser una de diagnóstico, formal y evaluativa o final.

c. FUNCIÓN SOCIAL.

Otra de las funciones de mucha importancia, por las que el director realiza la interrelación escuela-comunidad y ofrece mejores oportunidades para la socialización del educando. La preocupación de integrar al educando en la comunidad y formar el ciudadano debe ser una constante en la acción del director.

La integración de la escuela en la comunidad, para que aquella se inspire en ésta y para que las actividades escolares tengan un sentido de unidad comunitaria debe ser, también, objeto de la acción directiva.

d. FUNCIÓN DE RELACIONES HUMANAS.

No olvidar que ésta es tal vez, la función más importante de un director. A esta corresponde su empeño por transformar la escuela en auténtica comunidad de ideas y esfuerzos entre la dirección, el cuerpo administrativo y los cuerpos docentes y de alumnos. Todo director debe estar atento a las personas que viven y conviven en el centro escolar y fuera de él, para que todos sumen entusiasmo y esfuerzos de manera que los objetivos de la institución en particular y de la educación en general, sean alcanzados. Es indispensable mejorar las relaciones entre profesores y alumnos, y de todas las personas que trabajen o se vinculen con la escuela, de manera que ésta se humanice más y más e inspire confianza en todos, para que obren con estatismo, comprensión y dedicación. En esta zona de responsabilidades del director, le compete, también, promover la aproximación de la escuela a la comunidad, de modo que ambas trabajen en cooperación.

e. FUNCIÓN DE RENOVACIÓN

En esta función se trata de procurar la apertura de rutas que lleven a su escuela a una constante renovación tanto en sus propósitos como en su acción

didáctica, ajustándola a las nuevas necesidades del educando y de la sociedad, para que esta sea factible, el director no debe comprometerse demasiado con los detalles administrativos, delegando esa función en otra persona y así poder disponer del tiempo indispensable para reflexionar acerca del que hacer de la escuela, a fin de colocarla permanentemente en condiciones de responder a las nuevas exigencias que surgen en relación con los alumnos y la sociedad, puede decirse que es ésta la única salida capaz de impedir que la escuela se aleje de las realidades vivas y palpitantes que vibran dentro y fuera de ella. Así el director debe orientarse hacia las conquistas teóricas y tecnológicas en el campo de la educación, hacia las aspiraciones de sus alumnos, y hacia las motivaciones y necesidades sociales, con el objeto de satisfacerlas con la mayor celeridad posible.

2.- CONCLUSIONES.

Concluyo que una comunidad escolar para que funcione con eficacia, necesita una dirección que garantice que todos los elementos que en ella intervienen cumplan su propia función coordinada con los demás.

Que una escuela supone un ideal educativo y una concepción de trabajo, que aunque sea y debe ser compartida por cuantos contribuyan a la existencia de la propia comunidad, ha de ser no sólo ideada, creada, sino perseguida y defendida por un educador con experiencia y profunda formación y de gran sentido de responsabilidad.

Que toda dirección de las diferentes comunidades escolares, por la índole de los problemas que ha de resolver, exige de la persona que la desempeña, unas condiciones específicas, una preparación adecuada que dan al cargo y sus funciones características técnicas peculiares y especializadas.

Que la diversidad de personas y de servicio que en la escuela actúan o que tienen relación con ella, obliga a una responsabilidad y una autoridad directa en la persona del director, con capacidad para resolver en cada momento cuantos conflictos y cuantas disparidades de criterio puedan surgir. Persiste la necesidad de un nexo constante, único y con criterio perfectamente formado y uniforme entre las escuelas y la administración pública.

Que interprete y aplique las directivas oficiales y haga conocer a las autoridades técnicas y administrativas, las necesidades que la escuela representa. Admito que se requiere de la supervisión en la aplicación de todos los aspectos, porque ya que hoy en día, algunos directores han ido perdiendo la autoridad del mando o tal vez es que casi nos hacemos al sistema político de la nación.

3.-RECOMENDACIONES.

Después de haber visto y analizado la gran importancia y responsabilidad que adquiere una persona cuando se compromete a dirigir una comunidad escolar, convendría entrenar a los futuros directores durante todo un año, sirviendo de adjunto de un buen director.

A esta persona se le ordenaría teóricamente en relación con los problemas que se le presenten. En casos difíciles se recurriría al consejo del director de la escuela.

Que los directores que ya están al frente y que no organizan la verdadera funcionalidad ya sea en cualquiera de los aspectos, sí invito como compañeros, que hagamos conciencia y no seamos uno más del montón que existen, sino que le echemos todas las ganas, para la labor educativa que se nos encomendó en nuestras manos y ésta tenga un verdadero fruto, además que ésta sea para el bien de los niños de las diferentes escuelas en donde cada uno de nosotros trabajamos. Sabemos que sí podemos cuando queremos, pero si no tenemos conciencia y una clara visión de lo que es la función, y como es dirigir una escuela, busquemos una buena forma y hagamos funcionar a las escuelas como deben ser.

Debemos ser respetuosos, primero con nuestra profesión, con los compañeros, con los padres de familia y con los alumnos; debemos impulsar lo que esté a nuestro alcance, no debemos escatimar esfuerzos, para lograr un propósito, debemos apoyar la verdadera labor educativa pensando siempre en el futuro de nuestros alumnos, transformemos a todo el personal que labora en la misma institución, en verdaderos transformadores de mentes pensantes para cada uno de sus alumnos que conducen cada período escolar.

No dejemos caer la gran imagen de los directores, así como la de los maestros, respondamos a las exigencias de la sociedad en general, cumpliendo con nuestro trabajo, interesándonos en los problemas de nuestros docentes, alumnos y padres de familia, creo que esta es una forma de como rescatar nuestra imagen, y que todos volvamos al trabajo de cada uno de los que interactuamos en las escuelas.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1.- Enciclopedia Técnica de la Educación, Madrid, Ed. Elfo, 1983, T. I.
- 2.- Enciclopedia Técnica de la Educación, Madrid-27 T.I. de. Santillana S.A. 1975.
- 3.- FHILO, Laurencó. Organización y Administración Escolar Buenos Aires Ed. Kapelusz 1965.
- 4.- Gran Enciclopedia Temática De La Educación, Ed. Tec. Educacional, México, 1986, Vol. I.
- 5.- HERNANDEZ RUIZ, Santiago, Organización Escolar Méx. Ed. Hispanoamericano. 1954.
- 6.- LAFORCADE, Pedro D., Planeamiento Conducción y Evaluación en la Enseñanza Superior, Buenos Aires, Ed. Kapelusz 1974, B.C.P.
- 7.- NERICI, Imídeo G. Introducción a la Superación Escolar, Buenos Aires de. Kapelusz 1975.

8.- SEP, Administración y legislación Educativa, México, Antología 1976.

9.- SEP, Manual del Director de Educación Primaria, México SEP.

Agosto, 1985.

10.- SEP, Manual de Organización de la Escuela Primaria, No. 2 Méx.

1980.

11.- SEP, Manual Tec. Pedagógico del Director de la Esc. Prim. México,

oct. 1986.

12.- WILES, Kimball, Técnicas de Supervisión para Mejores Escuelas,

Méx. D.F. Ed. Trillas. 1965.