

Secretaría de Educación Pública
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

Unidad UPN 142



**UNIVERSIDAD
PEDAGOGICA
NACIONAL**



Hacia una Administración Eficiente para una
Educación de Calidad en la Escuela Primaria.

INVESTIGACION DOCUMENTAL

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN EDUCACION BASICA

P R E S E N T A :

Profr. Margarito Contreras Tamayo

Tlaquepaque, Jal., Junio de 1997.

DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACION

Tlaquepaque, Jal., 10 de JUNIO 1997.

C.PROFR. MARGARITO CONTRERAS TAMAYO.

PRESENTE.

60 V 23abr 2001

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

" HACIA UNA ADMINISTRACION EFICIENTE PARA UNA EDUCACION DE CALIDAD EN LA ESCUELA PRIMARIA."

Opción : INVESTIGACION DOCUMENTAL **a propuesta del asesor**
C.PROFR. JOSE TEOFILO RODRIGUEZ MONTES DE OCA **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



PROFR. JOSE NESTOR ZAMORA DE LA PAZ,
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION
DE LA UNIDAD UPN 142 TLAQUEPAQUE.



SECRETARIA DE EDUCACION
DEL ESTADO DE JALISCO
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
NACIONAL UNIDAD No. 142
TLAQUEPAQUE

AGRADECIMIENTOS

De manera espontánea, para el maestro José Teófilo Rodríguez Montes de Oca, por su valiosa asesoría, así como por su constante revisión.

A mis compañeros cuya experiencia, estímulos y colaboración me permitieron superar momentos de flaqueza.

DEDICATORIAS

A mis padres, que me ayudaron en todo momento para ser de mí un hombre de bien en esta vida. Praxédis Contreras Guerrero, + Guadalupe Tamayo Avila.

Para mi esposa Rosa María,
con mucho cariño por su apoyo que supo darme en los momentos de dudas y crisis inherentes a la naturaleza humana.

Andrea Alejandra Margarita, Sandra Lucía, por ser el mejor regalo que el cielo me pudo enviar.

CONTENIDO

I.	INTRODUCCION.....	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
	A. JUSTIFICACION Y OBJETIVOS.....	10
	B. DESCRIPCION Y FUNDAMENTACION DEL TEMA.....	24
III.	LA ADMINISTRACION ESCOLAR COMO SUSTENTO AL PROYECTO ACADEMICO.....	37
	A. FUNCION DIRECTIVA EN EL PROYECTO ACADEMICO..	38
	B. ¿QUE ES LA ADMINISTRACION?.....	44
	a. Principios de Administración.....	48
	C. IMPORTANCIA Y FUNCION DE LA ADMINISTRACION...	52
	D. TAREA FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR.....	52
	1 LA PLANEACION.....	59
	a. La Planeación Educativa.....	62
	b. La Planeación de la Enseñanza.....	66
	c. Como Planear el Proceso Enseñanza- Aprendizaje.....	67
	2 LA ORGANIZACION.....	70
	a. La Organización Escolar.....	70
	b. La Organización Escolar y sus Divisiones....	75
	3 LA DIRECCION.....	77

a. El papel del Ejecutivo al Asumir la Dirección.....	87
b. Elementos de la Dirección.....	89
c. Control de la Dirección.....	91
4 LA EJECUCION.....	94
a. La Ejecución Como Acción.....	98
b. La Ejecución en la Escuela.....	100
c. La Importancia de la Motivación para la Ejecución.....	103
5 EL CONTROL.....	106
a. El Control Escolar.....	110
b. El Proceso del Control.....	112
IV. LA COMUNICACION.....	114
A. Medios Formales de Comunicación.....	126
V. CONCLUSIONES.....	128
VI. RECOMENDACIONES.....	131
VII. BIBLIOGRAFIA.....	133

INTRODUCCION

I. INTRODUCCION

A medida que pasa el tiempo, se hace más urgente y necesaria la aplicación correcta y efectiva de la administración educativa en las escuelas de cualquier tipo y nivel.

Las condiciones en que se desarrolla el mundo moderno, genera nuevas ideas y marcos de pensamiento. Con esta evolución de pensamiento camina la del pensamiento administrativo, convirtiéndose en una vital necesidad del presente, reuniendo aspectos que se pretenden presentar en forma sencilla, que se entienda con facilidad, proporcionando así un concepto amplio, práctico y unificado de la administración.

En toda actividad humana la Administración se hace presente desde el hogar hasta la más grande y complicada empresa, y ese pensamiento administrativo al que nos referimos, trasciende todas las barreras para ubicarse como un imperativo difícil de soslayar, porque resulta evidente que para obtener resultados satisfactorios es necesario tener conocimiento de administración.

El presente es un estudio e investigación documental, - que como introducción a la Administración Escolar, intenta servir al estudiante, al maestro, a los directores de instituciones educativas; dando un panorama general sobre lo que es la Administración, sus principios, recomendaciones para la toma de decisiones y en especial por razones obvias hacemos énfasis en el proceso Administrativo. Para finalmente exponer con más detalle las etapas fundamentales como son: Planeación, Organización, Dirección, Ejecución y Control.

El tema de la comunicación y el de relaciones humanas, no podría faltar en esta introducción a la Administración Escolar ya que es parte fundamental en el proceso Administrativo.

Igualmente incluimos algunas Escuelas o Corrientes de la Administración con el propósito de ilustrar a quienes, interesados en la administración de los planteles educativos, opten por tomar algunas de ellas, según se ajuste al medio y condiciones de operación, sin olvidar las características muy personales del director y del contexto del plantel. Consideramos necesario aclarar que durante el desarrollo de este trabajo aparecen los términos empresa, administrador, gerente, eje-

cutivo a similitud a escuela (como empresa) y el director, sin embargo hemos preferido dejarlo para mayor comprensión en su semejanza administrativa.

Estamos seguros de que aún cuando el presente estudio parte de la Administración en general, les será útil a quienes se ocupan y preocupan por estar involucrados verdaderamente en los avances Administrativos, significando ello el deseo de comprender mejor el Proceso Administrativo; y para los directores de centros escolares, la comprensión de la problemática educacional donde juega un papel determinante como podemos constar después de haber leído lo que modestamente ofrecemos.

Con una visión retrospectiva y cómo iremos construyendo acciones se irán tratando los temas de manera breve, apuntando solo aquellos que consideremos medular para el administrador escolar de tal manera que nuestra mayor satisfacción será el resultado hacia una administración eficiente para una educación de calidad con la aplicación de la Administración Escolar como un imperativo de la actualidad.

Pretender un trabajo sistemático en la introducción de la administración resulta indispensable para el que vaya

adentrándose en el conocimiento del mundo de los fenómenos sociales que lo rodea, poco a poco vayan construyendo un esquema general, reflejo de la estructura y las funciones que se dan en la sociedad es necesario y esencial que el trabajo en la administración sea ordenado, sea sistemático y se haga en forma continua en todo lo largo y ancho de la escuela.

El trabajo escolar esta sujeto a un conjunto de aspiraciones que expresan lo que la comunidad escolar que son maestros, alumnos, directores, administrativos y padres de familia, están dispuestos a hacer para mejorar la calidad de sus acciones. Se concreta en un documento breve el cual ha de partir de considerar los problemas y necesidades más agobiantes, para establecer los objetivos de administración de la escuela y sus posibilidades de solución y desarrollo; lo que va más allá de la mera enseñanza de contenidos programáticos, y nos obliga a reflexionar en otro ámbito de nuestra competencia como es una administración eficiente para una educación de calidad en la escuela primaria.

Consideramos además, las condiciones en las que trabajamos como primordial importancia en la aplicación de la enseñanza-aprendizaje de los alumnos, con lo que contamos

para resolver nuestros problemas y elaborar un trabajo de organización y administración escolar, es decir, la determinación de los propósitos que perseguimos, las acciones y actividades concretas que deseamos emprender vinculadas con la escuela y la comunidad, las especificaciones de medios, tiempos, espacios para su realización dentro de las escuelas buscando como participar en la actividad administrativa.

Sería una injusticia no considerar la orientación específica para completar éste nuevo proyecto de administración, cuando fuimos seleccionando a los diferentes autores que revisamos para ir de alguna manera dándole forma y tener la oportunidad tan importante de hacer el estudio y análisis de las definiciones de la administración Escolar, así como clasificamos algunos, hubo otros que los sacrificamos por no considerarlos adecuados para la integración de ésta obra.

Las actividades aquí sugeridas, después de haber sido observadas en plena realización en distintos libros de la Administración, fueron cuidadosamente analizadas con la idea de adaptar y acomodar la bibliografía de referencia al ambiente escolar; pero el simple hecho de realizarlo, me pareció difícil en muchos aspectos, aún así, me parece que la obra no se adaptará en toda su extensión a todas las escuelas. No

respecta a muchas de las actividades del director, del maestro, alumnos, padres de familia y la comunidad. Luego se presentan orientaciones acerca de la organización del trabajo escolar de acuerdo con las circunstancias existentes. Nuestro principal objetivo como ya lo mencionamos con anterioridad es brindar elementos prácticos y hacer una obra útil de calidad y amena, para construir una escuela y una enseñanza respetuosa de los intereses de los alumnos y de la sociedad.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. JUSTIFICACION Y OBJETIVOS

Si bien es cierto que en este tema se hace hincapié principalmente en el ambiente interno de las instituciones educativas, es evidente que ningún administrador pueda desempeñar bien su función a menos que comprenda a muchos elementos internos y externos como son los éticos, políticos, económicos que afectan la operatividad propia de los fines y propósitos de cada escuela.

Lo anterior conlleva la finalidad de favorecer y provocar el desarrollo administrativo, como fin primordial de esta investigación basado particularmente en el análisis y sistematización. De ahí el interés por realizar este trabajo que permita alcanzar la comprensión real de la administración escolar.

El enfoque que se pretende dar hacia una administración eficiente para una educación de calidad es la fuente y base fundamental de esta obra ya que se realiza a través de un proceso de difusión, indagación y análisis en donde a los alumnos les sirva para su formación integral y sea la parte importante de dicho proceso, además otros de los propósitos u objetivos de este tema es que nos sirva como punto de partida para enriquecer nuestra creatividad y habilidad ad-

ministrativa en cualquier lugar o nivel educativo.

En la obra *Administración Integral* de Laris Casillas al respecto menciona:

Este punto de vista analiza a la administración mediante el estudio y experiencias, algunas veces con la intención de obtener generalizaciones pero más a menudo como una forma de impartir conocimientos. Se asienta en la premisa en que el estudio de los éxitos y errores de los administradores en casos individuales, así como de los intentos por resolver problemas específicos permite que los alumnos y administradores lleguen en alguna forma a comprender y aplicar técnicas eficaces en situaciones análogas. (1).

La formulación de objetivos exige conocer qué se requiere lograr a través de la investigación administrativa, acerca del propósito del estudio de exploración en donde se fundamentan los objetivos a explorar; delimitar el problema planteado dentro de la administración prevee aportes de los resultados.

(1) Francisco Javier Laris Casillas, *Administración Integral*. México, Ed. CECSA. 1982. p. 103.

Uno de los objetivos principales de estudio del problema sería entender el conjunto de relaciones y acciones que se dan en la escuela, donde permite organizar administrar los tiempos y espacios del maestro y alumnos, dentro y fuera de la escuela.

El Director debe hacer uso de conocimientos científicos en el desarrollo de sus actividades, pero para orientar a su personal debe emplear palabras comprensibles, pues nada hay en educación que no pueda expresarse con lenguaje sencillo y familiar.

El director no debe hacer uso de autoridad para hacer valer sus principios; las disposiciones deben nacer como resultado de planeadas discusiones académicas entre el personal.

El director debe investigar las demandas o deberes de su profesión, hacer un análisis de ellos y delegar aquellas funciones que no puedan ser desarrolladas por el, para que puedan ser atendidas por otro miembro del personal.

Al considerar que la civilización moderna ha venido adquiriendo cada vez más el carácter de un esfuerzo colectivo y prácticamente no hay duda de que todo tipo de empresa, bien sea comercial, gubernamental, religiosa o educativa, la efectividad con que los individuos trabajan en grupos para obtener fines comunes, dependen en gran medida de la capacidad y habilidad de sus dirigentes o administradores. De poco servirán los adelantos científicos y tecnológicos, o de grandes recursos económicos o materiales, sin la calidad en la administración, como en la enseñanza-aprendizaje, es decir, de una coordinación de todos los recursos al alcance para obtener resultados positivos.

La actividad y fines propios de una institución educativa involucran necesariamente a la comunidad educativa, constituida por directivos, personal administrativo, maestros, alumnos y personal de apoyo, así como a los padres de familia, en consecuencia la comunidad escolar deberá desarrollar actividades colectivas para lograr los objetivos individuales de los alumnos y maestros. Las actividades colectivas bien llevadas aumentan las posibilidades de éxito, porque a través de ese esfuerzo colectivo se obtienen los objetivos propuestos con la menor cantidad de consecuencias imprevistas.

El propio desarrollo de los pueblos y las naciones, han obligado a las organizaciones sin importar la naturaleza de éstas a establecer una serie de principios y teorías administrativas que permiten movilizar con eficiencia los recursos humanos y materiales. A este conjunto de principios que constituyen las teorías se le ha llamado administración.

La administración determina como desarrollar las oportunidades de actuar y es el factor crítico para establecer un clima adecuado de trabajo. De ahí que depende de los administradores, en este caso la institución educativa que alcancen sus objetivos o que se fracase. Siendo pues la administración una actividad social, la mayoría de sus metas buscan el bienestar social y esto se logra mediante esfuerzos organizados de un grupo. La administración escolar como en cualquier empresa, es la clave principal para desempeñar nuestra responsabilidad social y educativa, ¿cómo realiza el administrador educativo o docente su tarea y cuales son los fundamentos de esa tarea?, son los aspectos que constituyen este trabajo.

A través del tiempo en que hemos venido trabajado como docente primero y luego con responsabilidad administrativa en diferentes instituciones educativas, nos permite afirmar

que conocemos de alguna manera las condiciones que guardan éstas en cuanto a eficiencia, economía, relaciones humanas, responsabilidad, recursos materiales del edificio, intercomunicación con autoridades superiores. - Es decir en cuanto a los propósitos de la Administración en general y en particular de la Administración Escolar.

Si bien es cierto que en esta obra se hace hincapié principalmente en el ambiente interno de las instituciones educativas, es evidente que ningún administrador pueda desempeñar bien sus funciones a menos que comprenda y responda a muchos elementos externos como son los éticos, políticos, económicos y técnicos que afectan la operatividad propia de los fines de la escuela. Estas causas nos llevan a plantearnos las siguientes interrogantes:

¿Existe realmente administración en las instituciones educativas?

¿Qué tipo de escuela o corriente siguen los directores de las instituciones educativas en cuanto a la administración se refiere?

Y si adoptan algún sistema, ¿por qué entonces, no se aprove-

chan debidamente los recursos humanos, materiales y económicos?

¿Se debe a la falta de verdaderos administradores escolares el poco uso de los anexos del plantel educativo?

¿Tiene que ver el rendimiento de la enseñanza-aprendizaje con la administración?

¿Será necesario que los maestros en general lleven cursos sobre administración y organización escolar?

¿Tiene que ver la Administración Escolar con las buenas relaciones entre miembros de la comunidad, organizaciones político-estudiantiles y autoridades superiores de educación?

¿Es urgente que los actuales directores y subdirectores, sean capacitados sobre administración, con la calidad educativa o excelencia académica?

Todas estas interrogantes pueden contestarse de inmediato con cierta posibilidad de acierto ya que nos encontramos con evidencias en ésta problemática de la administración escolar.

Pero no podemos quedarnos con las preguntas en el aire, porque no llegaríamos a la meta que nos hemos trazado: es decir, pretendemos proporcionar a quienes se dedican a las actividades administrativas de una escuela o aspiran a ocu-

par puestos de dirección en las mismas, información que les permita estar en condiciones de poder ejercer con mayor posibilidad de éxito.

Además otro de los propósitos de este trabajo es que nos sirva como punto de partida para enriquecer nuestra creatividad y habilidad administrativa en cualquier nivel educativo.

Para ésto se hace necesario el estudio general de la administración, ello implica el deseo permanente de considerar los actores que intervienen en ella para estar en condiciones de emplear debidamente todos los recursos a nuestro alcance. Por eso damos especial importancia a la función administrativa en el ámbito escolar ya que nuestro interés en esta obra se enfoca hacia ese campo.

Los principios de administración son base en toda empresa y en las instituciones educativas deben tomarse en cuenta para aumentar la efectividad y los resultados positivos; el proceso administrativo como aspecto medular de la administración lo trataremos dándole la debida importancia, de tal manera que nuestros actuantes se involucren con una enseñanza activa y encuentren en su tratamiento caminos a seguir aunando su propia iniciativa y creatividad según las circuns-

tancias en que se desenvuelva.

El problema de la enseñanza aprendizaje se presenta como una tarea altamente compleja e intelectualmente exigente, y su efectivo cumplimiento requiere de una inteligencia superior.

El conocimiento que se tiene de la enseñanza aprendizaje y la administración surge de la necesidad de comprender la complejidad de un contexto particular con la precisión suficiente para ser capaz de actuar eficazmente.

El conocimiento válido como base del problema administrativo y docente para incorporar las contingencias imprevistas, quizás algunas pueden estar totalmente fuera del control del docente.

Al desenvolvimiento de la enseñanza en sus múltiples manifestaciones es una fuente que constantemente incita a planear problemas de carácter administrativo y científico.

Al comprender el trabajo del maestro se considera importante porque implica acercarse al lugar donde se desarrolla. Dicho trabajo donde se realiza bajo determinadas condicio-

nes, que depende tanto de las estructuras administrativas y el contexto social del sistema educativo, como de las relaciones existentes dentro de cada escuela.

El sujeto puede basarse en una enseñanza o en una experiencia particular o puramente individual, no determinada socialmente y por lo tanto plantear problemas administrativos que a primera vista, puedan parecer desvinculadas de la educación.

El sujeto enfrascado en la labor teórica puede desarrollar la teoría planteada y formular problemas que exceden en mucho las exigencias de la enseñanza y la administración.

La teoría de la administración como la de cualquier ciencia utiliza el conjunto de conocimientos que los aplica de acuerdo con la realidad para obtener resultados prácticos.

El director o ejecutivo que pretenda administrar sin conocimiento teórico, debe confiar en su suerte, su intuición o experiencia; una base teórica le da mejor posibilidad de obtener resultados y soluciones sólidas, sin embargo el solo conocimiento de la teoría o de los principios no es garantía de éxito porque se requiere saber utilizarlos. Uno de los errores más

frecuentes al tratar de aplicar la teoría, es olvidarse de la necesidad de transigir, de lograr un equilibrio, un conjunto justo medio en la búsqueda de ciertos resultados.

Un administrador puede justificarse al colocar algunos de sus empleados bajo las ordenes de más de un jefe, violando el principio de unidad de mando, si tiene la seguridad de que en esta forma los resultados globales que se obtengan han de ser buenos.

Teoría es pues en consecuencia la agrupación sistemática de principios relacionados entre sí. El papel de la teoría es agrupar y darle estructura al conocimiento, cualquier teoría o conjunto de principios requiere de claridad en los conceptos. Estos conceptos son simplemente imágenes mentales que se forman por la generalización de los casos particulares. Los conceptos son la materia prima de la teoría y de los principios y a menos que éstos sean claros, que tengan sentido para quienes lo usan y que se utilicen consistentemente, es difícil lograr la transmisión del conocimiento de una persona a otra.

Toda teoría se comprueba en la práctica, y aquí si hablamos de teoría administrativa, lleva implícito la práctica de la misma.

No puede entonces quedar el conocimiento administrativo en el espacio del conocimiento empírico. Ni siquiera meramente teórico, porque de ser así no avanzaríamos en el propósito fundamental de eficientar el trabajo administrativo de las instituciones educativas en la enseñanza del nivel que se trate.

En la época en que vivimos no cabe la improvisación. La educación se da entre los humanos por tanto el campo más difícil y delicado para incursionar por sus características tan peculiares de los elementos que constituyen el hecho educativo. De ahí que siempre será un mejor tiempo para mejorar el funcionamiento de nuestras instituciones educativas, sobre todo para quienes aspiran puestos de la dirección y desde luego inherentemente a quienes ya están en ello.

Los procedimientos que se proponen son básicos para abarcar cualquier tema de organización escolar; también son básicos para la formación científica que los alumnos requieren.

La enseñanza - aprendizaje en la escuela primaria o de cualquier nivel se requiere de nuevos procedimientos didácticos, así como la administración eficiente para una

educación de calidad para coadyución a la formación integral del educando.

Dado el predominio del modelo tradicional de administración existen criterios y términos mucho más elaborados para administrar.

Laurenco Filho, en su obra *Organización y Administración Escolar* escribe al respecto. La acción de administrar se entiende como la de congregar personas, distribuir las tareas y regular su actividad con el fin de que el conjunto produzca bien, o sirva a los propósitos generales que todo el grupo tiene en vista. ⁽²⁾.

En este caso, criterios o términos como el esfuerzo para el esfuerzo para el mejoramiento, consistencia en el proceso administrativo, congruencia entre lo que se dice y se hace; para resumir las ideas fundamentales del director de cualquier nivel es elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad. Si la dirección de una escuela no esta involucrada

(2) Laurenco Filho. *Organización y Administración Escolar*. Buenos Aires, Ed. Kapelusz. 1974, p. 6.

y comprometida en el propósito de mejorar la calidad administrativa, es muy difícil que ésta mejore.

Se propone el enfoque y los principios, definiciones administrativas con algunas sugerencias de trabajo, con referencia que pueda ayudar al maestro, alumno, padres de familia a organizar la escuela de acuerdo con la situación real en que se trabaja.

Para obtener mayor información y resolver de alguna manera esta cuestión tenemos que saber lo que entendemos sobre la administración escolar, donde mas adelante se plantean algunas de las definiciones.

174760

B. DESCRIPCION Y FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA

En todo caso, la necesidad que se tiene de elaborar, planear, educar o modificar nuestra labor cotidiana en los contenidos educativos y administrativos responde a otras razones, entre las cuales se puede manifestar por qué una sociedad que se desea mantener viva y dinámica debe reflexionarse constantemente sobre sí misma, lo cual necesariamente lleva a identificar carencias e insuficiencias respecto a los conocimientos, habilidades, valores que deben ser aprendidos para satisfacer las grandes necesidades que hay dentro y fuera de cada escuela en los aspectos sociales.

George R. Terry establece en una de sus características de la administración de las cuales haremos un breve comentario después de enunciarla. "La administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana", ⁽³⁾

Si partimos del hecho de que la administración influye en su ambiente, quienes administran deben estar conscientes de

(3) George R. Terry, *Principios de la Administración*. México, Edit. C.E.C.S.A. 1982 p. 20.

que muchos pueden hacer para mejorar el medio en que se desenvuelven y el de sus colaboradores para estimularlos. Un administrador o director puede progresar, puede aportar visión, esperanza, acción en el logro de las mejores cosas de la vida. El impacto sobre su ambiente es una característica vital de la administración.

Una relación justa entre sociedad, dirección, personal y escuela es posible solo si se dan condiciones suficientes de comunicación y diálogo; una de estas condiciones es que exista un buen acervo común de conocimiento tanto en lo científico, tecnológico como en lo administrativo, pues de no suceder así de lo contrario se crean instituciones insanas que menoscaban a la sociedad a los actores que intervienen en ella y que recae en ser más débiles en cuestión de la materia del conocimiento.

La administración en la labor docente y en el conocimiento del alumno puede tener una aplicación dinámica para mejorar las condiciones de vida, esta tarea no es de secundaria importancia ni puede dejarse a la sola responsabilidad de otros, ni a los intereses particulares.

Cada escuela en su interior con sus grupos tienen sus propias

características, necesidades sociales según su historia cultural y grado de desarrollo en los recursos humanos, todo lo cual debe tenerse en cuenta para la determinación de la labor cotidiana administrativa en los conocimientos básicos relevantes y deseables que satisfagan todas las necesidades.

La participación es la tónica que marca todo proceso de nuestra docencia educativa para realizar esta labor deben constituirse estrategias que promuevan la paulatina incorporación responsable de la sociedad en el proceso educativo (enseñanza) a través de una cada vez mayor administración directa de maestros, directores, padres de familia y porqué no mencionarlos también de los alumnos.

El entender la administración escolar como un proceso en conexión con el resto de los procesos sociales y como un nuevo estudio de lo que la historia social educativa ha tenido en el devenir del tiempo, reviste especial importancia para comprender la naturaleza de la tarea educativa y para dar a ésta una ubicación congruente. Este proceso en la enseñanza o educativo debe ser dinámico, porque una administración eficiente es una educación de calidad en la escuela primaria y a cualquier nivel, es como todo movimiento se desenvuelve a través de ciertas etapas, y es complejo debido

a las dimensiones de las tareas y de los rezagos por parte de la dirección de la escuela o empresa, todos los esfuerzos de la docencia no tienen más sentido que éste: hacer que la educación mexicana se mueva bien, lo cual implica la colaboración solidaria de muchos esfuerzos y fuerzas.

Reconocer que nuestro propio proceso histórico y social junto con la escuela es el lugar donde se inserta la administración escolar, y orienta respecto al carácter, las dimensiones y los diferentes tipos de tareas por realizar; nos sitúan en una realidad concreta, en un tiempo concreto y frente a responsabilidades, acondicionamientos y obstáculos concretos.

Estas contextualizaciones históricas no significan que seamos ajenos a fuerzas, realidades y retos que se dan en el ámbito de la administración; con tales elementos interactuamos y muchos de ellos son aportes positivos e iniciativas estimulantes pero a veces encontramos eco pero casi siempre es lo contrario.

Como resultado del enfoque curricular es claro que la labor docente no puede permanecer sin cambios es decir, al enfocar los elementos en el aspecto administrativo en la labor educativa es para responder a perfiles de desempeño social

en favor de los educandos, el desempeño del maestro adquiere especial relevancia, en los maestros está depositada la confianza para garantizar mayor progreso y mayor justicia para la escuela su contribución es así esencial para responder a los desafíos que plantea el mundo moderno dentro de la organización administrativa escolar, a nuestra generación y aquellas que habrán de seguirnos.

Sin embargo, esta nueva concepción de la función del maestro más que adjudicarse nuevas tareas, pretenda hacer efectiva las funciones que tradicionalmente se han reconocido al maestro como agente de cambio social y líder comunitario, de manera que éstas funciones estén acordes con las nuevas propuestas administrativas y nuevas circunstancias que se viven en el interior de la escuela.

Esto significa que el docente debe asumir la responsabilidad en sus alumnos, competencia que individual y socialmente se le exige para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en la diversidad de situaciones que le presenta una sociedad en constante transformación, en esta perspectiva administrativa se plantea para lograr el desempeño del maestro que debe aplicar esquemas valiosos con relaciones que respondan de manera positiva y con situaciones concretas en un orden

filosófico, moral, social, político, económico y científico. Saberse parte de la realidad en la que está inserta la escuela de manera que cuando proponemos estrategias administrativas como de aprendizaje de calidad a la dirección en favor de los alumnos, éste se apropie de las propuestas de pensamiento y acción así como de los lenguajes que le permitan situarse en su entorno y transformarlos.

Para lograr y analizar los posibles factores causales es necesario formular un nuevo perfil de desempeño en las fases administrativas tanto para la dirección como para el maestro que haga referencia a aquellas funciones que el docente debe desempeñar para contribuir a las necesidades de aprendizaje de los alumnos.

Si bien, no es un trabajo perfecto, va realizado con la mejor intención de que mis compañeros maestros, y quien lo lea lo tome como un medio para comprender el desarrollo de la administración, y conocer más a fondo las diferentes aseveraciones donde plantean la unilateralidad los diferentes autores en sus definiciones sobre el tema, ya que se pone como antecedentes de lo que ha pasado a través de la historia de la administración y que da origen a comentar la actual organización escolar, además, la importancia que tiene en el

proceso de la enseñanza aprendizaje y ojalá sirva para entender la administración.

Koontz y O' Donnell define la dirección de esta manera "la dirección consiste en la función de conducir o inspeccionar a los subordinados".⁽⁴⁾

La dirección como etapa de la administración es importante e indispensable porque en ella radica el éxito de la escuela o de la empresa en cuanto a la realización de los planes por elementos que deberán ser impulsados y motivados para que manifiesten voluntad de hacer las actividades que les correspondan.

La definición de este perfil está destinado a crear condiciones para resolver el trabajo docente, de tal manera que el maestro asuma el papel protagónico que le corresponde en los procesos de aprendizaje del alumno. Ser protagonista implica la capacidad de participar en decisiones, de responsabilizarse por los resultados de su gestión escolar y de comprometerse en la búsqueda de soluciones frente a los proble-

(4) Harol Koontz y Cyril O' Donnel. *Elementos de la Administración*. México, Ed. Mc Graw-Hillbook. 1977. p. 18.

mas de la labor educativa que también reclama conciencia y creatividad por parte de los actores.

El perfil del docente compromete al maestro como un ser en búsqueda de armonía consigo mismo, con los demás y con su entorno pretende potenciar las relaciones de cooperación con los demás y fomentar la colaboración solidaria del docente con sus colegas para actuar como interlocutor confiable e informando hacia sus compañeros, sus alumnos, sus padres de familia y comunidad.

Los procesos de actualización administrativa y el trabajo docente, además de asegurar el cumplimiento de los perfiles de desempeño, favorecen el desarrollo integral de los niños y maestros. Esto supone promover actividades de administración y de aprendizaje que lleven a los maestros a asumir actitudes de permanente búsqueda para apropiarse de la información que enriquezca su crecimiento personal y profesional.

En la parte organizativa para superar los problemas de una escuela se requiere de la formación de equipos de trabajo que velen por un objetivo común, entre los integrantes debe

de haber comunicación y diálogo, apoyo constante de quien dirige a la escuela porque es la brújula principal del proceso que se realiza.

Mencionando anteriormente la nueva forma de la gestión escolar el maestro en la escuela según las fases administrativas favorecen la transformación de sus docente, y la apertura y vinculación hacia los padres de familia y comunidad en general como reforzamiento del sentido de pertinencia a un sistema educativo institucional. Para ello, debe la escuela estimular la creación de estructuras administrativas flexibles que faciliten la experimentación en la organización del trabajo escolar, la coherencia entre ciclos y niveles educativos, la articulación entre la educación formal y la coordinación con otros agentes sociales en el desarrollo de modelos administrativos y educativos, de gestión, de aprovechamiento de recursos humanos y mayor libertad de autonomía industrial..

Desde la escuela se elaboran criterios que pueden ser utilizados en la detección actualizada de administración como necesidad básica de aprendizaje y el diseño que permita la estimación y gestión de niveles de avance referidos a los perfiles de la práctica para el mejoramiento de la calidad administrativa.

Se pretende que la escuela sea recuperada por esos procesos de la administración mencionados con anterioridad como institución educativa que está al servicio de la comunidad, donde la corresponsabilidad en la gestión de los aprendizajes se hagan realidad a través de proyectos de beneficio común y donde los diversos actores sociales encuentren estímulo para cargar de buena intención educativa a los procesos de desarrollo de la comunidad en general.

Analizando nuestro problema de aprendizaje y administrativo encontramos que los resultados deficientes que la escuela está produciendo se vinculan a los procesos deficientes que la escuela está desarrollando.

Russell L. Ackoff menciona dentro del libro principios de la administración, que existen principios. Un principio puede definirse como:

"Una verdad general que es aceptada como guía para la acción. Esta verdad generalizada o principio, por tanto, es aplicable a una serie de fenómenos que se estudian y expresan que resultados son de esperarse. Por tanto un director escolar al utilizar los principios administrativos, puede estar seguro de los resultados positi-

vos evitando por lo tanto errores en su trabajo". (5)

De una buena administración de principios, de espacios y tiempos depende el logro de los objetos de aprendizaje. Porque está determinada cómo desarrollar las oportunidades de actuar y es el factor crítico que determina establecer un clima adecuado de trabajo.

Siendo la administración una actividad social, sus metas buscan el bienestar social por medio de esfuerzos organizados de un grupo. La administración escolar es la clave para desempeñar nuestras responsabilidades sociales y educativas.

La escuela tendrá éxito si se lleva una administración de altura, profesionalismo y efectiva, pues ésta se propone como tarea fundamental facilitar la enseñanza y el aprendizaje mediante actividades concretas como son: Facilitar las relaciones entre la escuela y la comunidad, maestros, padres de familia, dirección, así mismo, permite el desarrollo adecuado del plan de estudio y utilizar adecuadamente los recursos humanos y materiales existentes.

(5) Russell L. Ackoff. *Principios de la Administración*. México, Edit. Limusa. 1980.

Además de promover una preparación académica y actualización permanente en los docentes, es importante promover actividades de administración que propicien la superación del maestro en su trabajo en el aula.

Al involucrarse el maestro en la administración como trabajo educativo vuelvo a repetir una vez más que se supera la rigidez en las normas y reglamentos establecidos, fomentando la colaboración y solidaridad con los compañeros de trabajo, favoreciéndose el plantel y el desarrollo integral de los educandos.

IncurSIONAR entonces en el sentimiento y pensamiento de los demás parecería prohibido, sin embargo no lo es así, si se predica con el ejemplo. Un director humanista no es sinónimo de consentidor sino es aquel que inyecta un sentido humanitario al trabajo de una institución educativa y en esa medida en el que el personal a su mando lo comprenda se impactará en su vida interna, sus manifestaciones ante los alumnos, compañeros, padres de familia serán por tanto motivadoras para procurar en ellos formas de conciencia humana menos materializadas y con un verdadero sentido para ser mejor cada día.

En suma, la labor docente y la administración educativa se entiende como un proceso que busca recrear y adecuar lo que nuestra educación ha sido históricamente y lo que es en el momento actual para abrirla a un futuro mejor.

**III. LA ADMINISTRACION ESCOLAR
COMO SUSTENTO AL PROYECTO
ACADEMICO**

A. LA FUNCION DIRECTIVA EN EL PROYECTO ACADEMICO

Los deberes de todo director varían de acuerdo con el tamaño de la escuela, como el lugar donde se trabaje, con los principios que orienten su acción, y con los objetivos de la escuela en particular, porque los medios son diferentes en cada caso. Al tratar acerca de las tareas más importantes de los directores que aceptan la responsabilidad del liderazgo que supone un trabajo de dirección, el quehacer más esencial debe ser el relacionado con la orientación académica y el mejoramiento del currículo.

En el presente trabajo consideramos al director, no sólo como la persona principal de una institución sino como el líder de una comunidad. El papel del director es fundamental, además, y es importante decirlo, se exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla el director en las escuelas de nuestra región.

El director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad del proyecto académico. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe

fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso del mejoramiento de la calidad del proyecto académico. En otras palabras, juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar.

Debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor. El director tiene que conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela, y tiene que involucrarse de lleno en cada uno de ellos. A un director no se le puede cerrar ninguna puerta. Tiene que poder reunirse con los maestros en el consejo técnico de escuela con el objeto de disponer, de mutuo acuerdo, lo que se debe hacer, entrar al aula, conversar con los padres de familia, entender los problemas de los alumnos. Más importante aún, le corresponde a él la difícil tarea de ser el motor la bujía principal de un proceso mediante el cual la escuela logre niveles de resultados cada vez mejores y cada vez más acordes con las necesidades de sus beneficiarios.

El director debe ser capaz de desarrollar un plan, aplicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que ayuden a realizarlo, y al mismo tiempo mantener una presión coherente y constante

sobre la escuela para que el plan se lleve a cabo. El móvil fundamental del director, más que de ningún otro miembro del personal, es satisfacer cada vez mejor las necesidades de los beneficiarios de la escuela. Para esto, es necesario que comprenda y se apropie de la idea de que es necesario eliminar la variación (el rezago escolar) y también elevar los niveles de logro del aprendizaje.

La dirección debe comprender y actuar sobre los problemas que privan al docente de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción. La meta es lograr que el maestro esté orgulloso de su trabajo. De esta manera, el director se preocupa fundamentalmente por las personas.

La tarea de liderazgo educativo es tan grande ahora que una persona difícilmente la realice, de un modo adecuado, trabajando aisladamente. Entonces, la capacidad para descubrir, estimular y utilizar el talento y la habilidad especial de los docentes es un asunto de vital importancia.

El problema de lograr una dirección científica y democrática es difícil, porque esta labor se basa en el convencimiento antes que en la imposición; es bastante fácil dirigir una obra en forma dictatorial y rutinaria, pero bastante fácil cuando se

requiere llevar a cabo una labor de creación. Como es el director, así es su escuela, y la educación que se imparte en ella es el reflejo de la filosofía que él sustenta. El director debe tener siempre presente que su principal objetivo es el mejoramiento del proyecto académico y educativo, y para esto necesita primero, darse cuenta del problema para afrontar la situación con carácter científico. Para ser un líder necesita organizar su trabajo y dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades, no descuidando unos aspectos por atender otros. La acción del director es nula si no conoce el medio donde le toca actuar. Una buena filosofía de la educación que analice objetivos, medios y circunstancias, es básica para desarrollar una eficiente actividad en la escuela.

Ya que mencionamos eficiencia en las actividades escolares creemos que el director eficiente debe considerar sus propias actividades en relación con las de los maestros de su escuela, de los de otras escuelas, de los alumnos y los de su comunidad pensar que no es más que la parte de un todo en una pequeña sociedad organizada con fines educativos.

El director eficiente debe propiciar su trabajo con una investigación del lugar, primero y con un planteamiento de las actividades después, pero todo en forma cooperativa y de-

mocrática, pues la participación del personal en la administración de la escuela resulta en beneficio de una mejor labor educativa.

El director eficiente no debe considerarse a sí mismo como el único capaz de resolver los problemas educativos de la escuela; las mejores soluciones resultan de la deliberación de los diferentes miembros del personal.

En cuanto al director le corresponde impulsar, facilitar y estimular las relaciones con los maestros, alumnos y padres de familia y ser eficiente para que pueda lograr que colaboren con él, en las actividades docentes y de administración en mucho de sus aspectos. En especial los alumnos no deben sentirse como cuidados por los directores y profesores, sino como integrantes de la comunidad educativa.

FIGURA No. 1



técnicas y procedimientos que le permite alcanzar la cooperatividad del hombre para el servicio del hombre y por tanto un medio eficaz para poder satisfacer sus múltiples necesidades". (8)

Es necesario entonces dejar bien claro que la Administración es una actividad social. Quienes efectúan esta actividad son los miembros que intervienen en la administración; en un sentido muy real, la Administración es una abstracción diseñada a convertir los recursos desorganizados en el logro de los objetivos útiles y efectivos. Esto se logrará utilizando recursos no humanos, y trabajando con personas que deben estar permanentemente motivadas para que empleen toda su capacidad.

"La Administración es la actividad más amplia, más exigente más vital y más sutil de todas las actividades humanas"(9) Si nos ponemos a reflexionar en esta última definición y luego pensamos en su aplicación en todos los ámbitos de la vida y no solo en la escolar, podríamos estar de acuerdo con el autor.

(8) Luis Gámez Jiménez. *La Administración Escolar*. México, Ed. Galve. 1980. p. 11.

(9) *Ibid.* p. 13.

El contenido que encontramos en las definiciones que hemos dado se muestra en forma gráfica en la figura No. 2 los recursos están sujetos a las funciones fundamentales de la Administración: Planeación, Organización, Dirección, Ejecución y control, para que logre los objetivos propuestos o resultados finales.

FIGURA No. 2

SIGNIFICADO DE LA ADMINISTRACION



a. Principios de Administracion

Dentro de la Administración, existen principios. Un principio puede definirse como: Una verdad general que es aceptada como guía para la acción. Esta verdad generalizada o principio, por tanto, es aplicable a una serie de fenómenos que se estudian y expresa qué resultados son de esperarse. Por tanto un director escolar al utilizar los principios administrativos, puede estar seguro de los resultados positivos evitando por tanto errores en su trabajo.

Los principios son producto de cualquier ciencia desarrollada. En el estudio y comprensión de cualquier cuerpo de conocimientos los principios son perdurables, en la Administración están razonablemente establecidos, aceptados y usados.

Los principios solo describen y predicen, no dicen lo que se debe hacer pero si establecen un camino a seguir; de tal suerte que el usuario tiene en ello las armas, la ruta que enriquece según sus circunstancias y condiciones de operación. Esto significa en consecuencia que los principios Administrativos poseen cierta flexibilidad y que su aplicación debe tener en cuenta las condiciones particulares, especiales o

cambiantes. Tomando en cuenta lo anterior, el conocimiento de un principio administrativo es de utilidad siempre y cuando se aplique el criterio de cuando y como aplicarlo. En resumen, la aplicación de los principios Administrativos pretende simplificar el trabajo direccional.

Los principios son básicos, pero no absolutos. No son ni leyes ni dogmas y no deben ser considerados como demasiados rígidos. Los principios son hipótesis operantes.

Los principios deben ser:

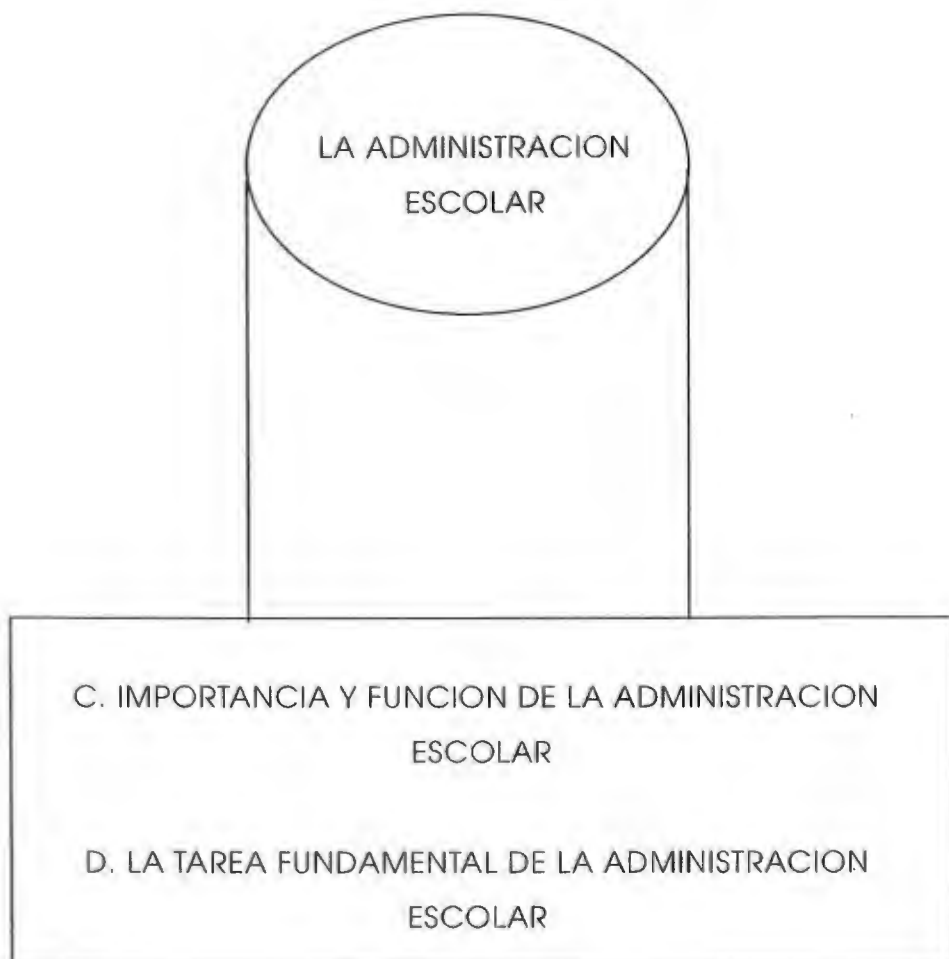
- 1.- **PRACTICOS:** Lo que significa que deben ser puentes en uso sin importar lo remoto que en el tiempo sean las aplicaciones.
- 2.- **APLICABLES.** Aun precepto básico y amplio, proporcionando así una perspectiva inclusoria.
- 3.- **CONSISTENTES.** En que en idéntico conjunto de circunstancias ocurrían resultados similares.

No es por demás insistir que los principios de Administración son flexibles, sin que ésto quiera decir que su aplicación deba

atender con toda precisión a los objetivos trazados en la planeación premeditadamente concebida.

Recomendamos a los directores de centros educativos su detenida y especial observancia para conducirse sin riesgos o cuando menos con un índice menor de errores en su importante papel de conductores de ese "laboratorio" de seres humanos donde deberán producirse elementos de calidad para consigo mismo y para la sociedad.

FIGURA No. 3



C. IMPORTANCIA Y FUNCION DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

Si tomamos la escuela como empresa que es, estamos de acuerdo con que ésta tendrá éxito si se utiliza una Administración de calidad y efectiva.

Es aquí donde el establecimiento y concepción de muchos objetivos docentes, de política interna y externa, descansa en la capacidad del director. La tarea de ser posible la mejoría de normas para alumnos, personal docente, administrativo, técnico y manual, establece un gobierno más eficiente; es un reto que hay que aceptar.

La Administración pone en orden los esfuerzos y con ello se evita pérdida de tiempo y dinero. La solución de un problema resulta más fácil cuando intervienen todos los involucrados en el quehacer administrativo.

D. LA TAREA FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

La tarea fundamental es la de facilitar la enseñanza y el aprendizaje y para lograrlo se requiere de actividades con-

cretas.

Los estudiosos de la administración Escolar, estarían de acuerdo en aceptar las siete tareas que especifican Cambell, Corbally, Ramsever y otros. Estas tareas son:

"A).-Las relaciones entre escuela y comunidad.

B).- Desarrollo del plan de estudio.

C).-grupos de alumnos.

D).- Facilidades materiales.

E).- Equipo de personal.

F).- Dirección financiera.

G).-Organización y estructura". (10)

A) LAS RELACIONES ENTRE LA ESCUELA Y LA COMUNIDAD

Estas relaciones que deben existir, no siempre se dan por muchas razones entre otros por: falta de iniciativa del director o de los maestros, la situación geográfica en que se encuentra ubicada la escuela (grandes ciudades, o bien alejadas grandemente de los núcleos de población), falta de interés de los habitantes, etc., sin embargo, debe buscarse los con-

(10) George R. Terry. *Op. cit.* p. 21.

ductos que permitan mantener informados a los miembros de la comunidad (considerándose ésta en casos especiales a la sociedad de Padres de Familia), de lo que la Escuela hace con ellos va implícito la serie de actividades cotidianas y especiales que se desarrollan en la escuela todo esto ayuda a lograr armonía y entendimiento entre la comunidad y ésta.

B) DESARROLLO DEL PLAN DE ESTUDIO

Esta tarea incluye las actividades que los maestros realizan para planear adecuadamente, controlar y evaluar el desarrollo del plan de estudios así como los programas correspondientes, de igual manera la selección de métodos, procedimientos, técnicas y auxiliares didácticos que facilitan el desarrollo de los planes de estudio.

Es tarea del director o administrador escolar, hacer evaluaciones correspondientes a fin de saber si se han logrado los objetivos propuestos. Esta evaluación a que nos referimos no es tarea fácil, ya que constituye el conocimiento de programas de todas las asignaturas, además del manejo de métodos, sobre dinámica de grupos, etc. Es por eso que, para llevar el control correctamente, desde el punto de vista técnico y no sólo administrativo, se requiere de una verdadera prepara-

ción pedagógica y administrativa de quien dirija los destinos de una institución educativa.

C) GRUPOS DE ALUMNOS

Los grupos de alumnos se pueden integrar haciendo uso de diferentes criterios y cualquiera que se adoptará sería mejor que no adoptar ninguno. Algunos criterios para la formación de grupos son: por edades, por sexo, por cociente intelectual, por índices de conocimiento. Los criterios mencionados tienen su razón de ser ya que va relacionado con la posibilidad de aprendizaje atendiendo a los intereses de los alumnos.

Ahora bien, estamos utilizando el término "grupo" por una usanza, ya que, para que el grupo se considere como tal, deberá reunir una serie de requisitos que a los grupos escolares les falta mucho para lograr y llegar a ser.

D) FACILIDADES MATERIALES

Se han mencionado reiterativamente que la Administración Moderna actual, dé primordial importancia a los recursos humanos y desde luego al tratamiento que se les debe dar para el logro de un rendimiento satisfactorio; y es verdad que

son indispensables e importantes, pero ¿Qué ganaría un director escolar, si tiene personal suficiente y capacitado no contara con las condiciones materiales también suficientes y adecuadas?. Las instalaciones materiales son también indispensables ya que en ellas se realiza la función educativa.

El edificio incluye positiva o negativamente según las condiciones en que se encuentre, será positiva, cuando se haya construido expresamente para la escuela, porque estaría bien orientado, con ventilación e iluminación adecuada, reunirá las condiciones que recomienda la higiene escolar, dispondrá de los anexos indispensables y necesarios como: talleres, bibliotecas, sanitarios, canchas deportivas, patio para actividades cívicas, bodegas, etc.

E) EQUIPO DE PERSONAL

Todo director escolar debe integrar al personal en un equipo de trabajo, operativo y dinámico. Una escuela funcionará en la medida que se ubique adecuadamente al personal, tomando en cuenta sus intereses, capacidades, permitiendo ello, asignarles tareas que realizaran con gusto y satisfacción.

FIGURA No. 4



1. LA PLANEACION

En la vida actual caracterizada por grandes transformaciones, exige que la educación en general, y en especial la educación primaria, se afane en ofrecer a los alumnos una planeación y una formación de calidad en cuanto a los aspectos básicos que apoyan el desarrollo del individuo y su incorporación activa al mundo productivo en la cambiante dinámica social.

En esta urgente necesidad de planear con calidad debe considerarse tanto los cambios de la situación presente como el fortalecimiento de nuestra identidad nacionalista, sólidamente vinculada por los grupos que la integran, aquí nos corresponde tomar bandera en la planeación como elemento de cambio y de transformación.

Surge pues, la necesidad de instrumentar un proceso de planeación en nuestra labor educativa, que asegure el mejoramiento de nuestra calidad de la formación en la enseñanza básica de los alumnos.

George R. Terry, nos dice que la Planeación es "la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposi-

ciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados". (11)

La planeación para el Dr. Gámez Jiménez, en su libro titulado *La Administración Escolar* menciona, "la planeación proceso, intelectual, la determinación de líneas de acción y el logro de las decisiones que están basadas en propósitos, hechos determinados y en estimación adecuada".(12)

Para Koontz Harold, planificar es, "decidir por anticipado que hacer, como hacerlo cuando hacerlo y quien lo va hacer. La planificación llena el vacío entre donde estamos y a donde queremos ir". (13)

Planear consiste en la definición de objetivos, la ordenación de recursos materiales y humanos, la determinación de los métodos y formas de organización, el establecimiento de las medidas, cantidad y calidad, la localización especial de las actividades y otras especificaciones necesarias para encausar racionalmente la con-

(11) *Ibid.* p. 22

(12) Luis Gámez Jiménez. *Op. cit.* p. 13

(13) Harold Koontz y Cyril O' Donnel. *Elementos de la Administración Moderna*. México, Ed. Mc Graw-Hillbook 1977. p. 18

ducta de la persona o grupo. ⁽¹⁴⁾

El administrador esta planeando cuando resuelve qué objetivos o metas buscará, cuando se realizarán, y en que forma exactamente, que tiempo dedicará a su realización, los recursos de personal, equipo y tiempo con que cuenta.

Para ayudar o facilitar la realización de los resultados que se buscan, resolverá, o bien continuar con la política existente o trazarse una nueva política tomando en cuenta las condiciones específicas de su trabajo.

Tendrá que determinar de que manera se va a elaborar el producto en que momento y quienes desempeñan las necesarias actividades tales como: ingeniería educativa, investigación de mercado o enseñanza según sea el caso; y de que manera se mejorara el flujo de roles, personas o producto.

El proceso de planeación es lógico porque refleja los pasos sucesivos y las condiciones que se exigen para alcanzar el objetivo. El plan puede ser formal o informal. Esto significa que aún cuando el proceso y la importancia de los objetivos puedan ser iguales en ambos casos, a veces resulta ventajoso

(14) *Ibid.* p. 20

poner por escrito o ilustrar algunos planes mientras que otros tal vez no exijan este tratamiento.

El plan formal tiene por objeto contrarrestar las fallas humanas de olvido o inadvertencia. Por otra parte los planes suelen permanecer informales y conservarse únicamente en la mente del administrador si los actos que debe ejecutar dentro de un plazo corto son pocos.

A veces los ejecutivos han jugado con la idea de separar la planeación de la ejecución, práctica que casi nunca da buenos resultados. Sin embargo, si la planeación se toma como un servicio de asesoría para el administrador que está encargado de la ejecución, esta separación puede ser altamente productiva. La responsabilidad de planificar no se puede separar de la ejecución administrativa porque todos los administradores planifican y ejecutan los planes.

a. LA PLANEACION EDUCATIVA

Si la planeación es proyectar, entonces la Planeación Educativa lo constituyen los proyectos a realizar en materia educativa.

El Dr. Gámez apunta que; el planteamiento integral de la educación es un proceso continuo y sistemático que involucra la aplicación y coordinación de métodos de investigación social y de principios y técnicas de educación, administración economía y finanzas con la participación y apoyo del público en general en la educación para el pueblo con objetivos precisos en etapas bien definidas y que da a todos la oportunidad de desarrollar su capacidad y de realizar su contribución más eficaz para el proceso social, cultural y económico del país. ⁽¹⁵⁾

Cuando se habla de Planeación Educativa, podemos referirnos a ella en niveles nacionales, regionales, por entidad federativa, local, en una escuela o incluso en la planeación didáctica.

Definir cada una de ellas sería repetitivo en lo general puesto que ya a quedado claro lo que es planear y cómo podemos planear. Desde luego que cada planeación de las que hemos enumerado será diferente atendiendo a: los métodos, que se apliquen, principios, técnicas, procedimientos, condiciones -

(15) Luis Gámez Jiménez. P. 22

económicas, recursos humanos, objetivos precisos, etc. lo que es obvio, es, que siempre se requerirá planear las acciones, trátese a nivel nacional o para una escuela, si se quiere obtener resultados positivos.

En el ámbito nacional, se ha planeado la educación en todos los niveles, desde hace muchos años y al parecer, los períodos sexenales han influido para que algunos de los planes no lleguen a dar frutos. Es un error que debe remediarse. Estimo que los programas sobre la educación, los planes educativos no deben pensarse para seis años, sino que un gobierno debe precisamente hacer una evaluación del plan que se esté aplicando al tomar posesión con la finalidad de reestructurarlo o bien seguirlo pero nunca cambiarlo "de cabo a rabo" ya que esto lesiona a la Administración Escolar.

No se trata de modificar, ni hacer reformas a las reformas, no se trata de crear nuevas oficinas, ni nuevos departamentos, ni puestos "grandes" o "chiquitos" de lo que se requiere es de atención en el asunto que nos ocupa por un lado y por otro destinar todos los esfuerzos económicos que sea capaz el país para tal efecto.

Sin embargo, y en contra de lo que aquí se ha dicho, se han

hecho estudios serios para determinar el estado actual de las necesidades educativas del país, en todos los niveles, lo que permite en estos momentos establecer estrategias para disminuir el índice de analfabetismo, de desertores, de ciudadanos con primaria incompleta y aumentar el índice de adultos, jóvenes y niños más capacitados para enfrentar las situaciones que la vida les depare.

En los últimos años mucho se habla de elevar la calidad de la educación. Esto es un propósito tanto de autoridades educativas como de los maestros y se puede lograr y mantener siempre y cuando se consideren todos los elementos que se requieren en lo referente al proceso administrativo en educación, porque para alcanzar los niveles de eficiencia deseados y el mayor aprovechamiento de los recursos y todo aquello que interviene en el proceso educativo se requiere, habrá que partir de la planificación y con ello saber ¿que se va hacer? De entrada diríamos que deberá provisionar a todos los planteles educativos de los recursos tecnológicos y materiales para estar en posibilidad de ofrecer una educación de calidad.

b. LA PLANEACION DE LA ENSEÑANZA

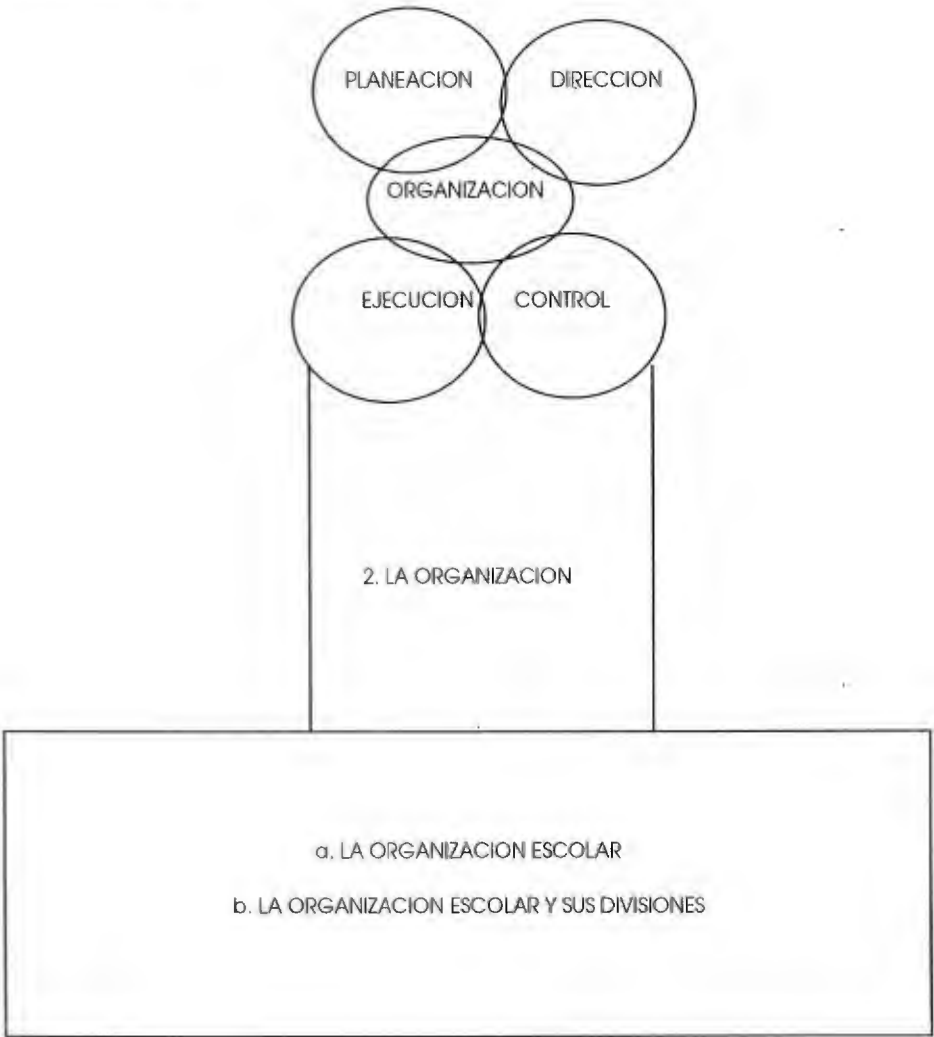
Hasta aquí, pensamos que ha quedado claro lo importante que es la Planeación en cualquier actividad de la vida personal, de una empresa, de una escuela, de un curso o clase.

Todos estamos de acuerdo que la escuela, por la función que cumple y por quienes integran la comunidad escolar, es una institución educativa producto de la sociedad y tiene como misión fundamental ante la misma de producir un servicio público; este servicio es la educación.

La educación entonces, no se puede concebir sin que esté planeada en términos generales, la propia Secretaría de Educación de acuerdo a la ley elabora los planes y programas, pero a nivel interno de cada escuela, deberá planearse cómo lograr los objetivos y fines de la educación, es decir, planear la enseñanza.

Si consideramos que la escuela, es una institución social, cuya misión va encaminada al servicio público, la educación resulta una tarea ineludible en donde el maestro dedique tiempo al trabajo de la planeación. "Recordemos que el acto de enseñar tal como lo concibe la pedagogía Moderna, no es

FIGURA No. 6



a. LA ORGANIZACION ESCOLAR

En verdad, la Organización Escolar es importantísima en el sistema educativo, porque perfecciona los centros de trabajo, supera el funcionamiento de las unidades que lo integran, directores, maestros, alumnos y padres de familia, logra el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y materiales y perfecciona las relaciones entre los diferentes grupos sociales inmersos en las instituciones.

Antes de hablar específicamente sobre Organización en general y de Organización Escolar o de la Enseñanza, me parece necesario apuntar aunque sea en unas cuantas líneas algo sobre educación y sus fines.

En la medida en que se genera una verdadera educación, en esa misma medida se crea a un ciudadano pleno de valores que finalmente, como miembro de una sociedad contribuye a que ésta sea una sociedad plena de valores que guíen el acontecer social.

Los fines de la educación podemos sintetizarlos en la formación de hombres pertrechados, capaces de convertir en realidad la conquista de sus

derechos; hombres que sientan el ansia de la cultura; hombre, en fin, lleno de fé, entusiasmo y optimismo en los destinos de la humanidad, llevándola hacia un plano de superación constante, poniendo al servicio de la misma sus conocimientos, sus experiencias, su personalidad. (17).

La organización es la segunda fase del proceso Administrativo que tiene como fin la estructuración adecuada de los elementos que intervienen en el logro que permitan la coordinación y actividad para obtener el éxito deseado.

- * Es decir, la organización requiere de:
- * Claridad y precisión de objetos.
- * Una estructura para alcanzar los objetivos señalados en la empresa.
- * La fijación y agrupamiento de las funciones dentro de las áreas afines.
- * Asignación de labores a los puestos.
- * Coordinación de autoridad y responsabilidad". (18)

La organización tiene sus principios bien definidos quienes han escrito sobre administración más o menos coinciden en la

(17) Luis Gámez Jiménez. *Organización de la Escuela Secundaria Mexicana*. México, Ed. Galve, 1973. p. 130.

(18) *Ibid.*, p. 133

exposición de los mismos, tomaremos como principio de definición lo que señala en su obra el Dr. Gámez Jiménez "la Organización -escolar es el conjunto de medios adecuados de que dispone la escuela para alcanzar y llevar a feliz término la obra educativa, conduciendo a la comunidad hacia planos de superación constante en los diversos aspectos de la vida". (19)

Para el Dr. Gámez Jiménez, La Organización Escolar es "la coordinación de todos los elementos y factores que intervienen en el proceso educativo, asignar tareas congruentes con los niveles de autoridad y responsabilidad, delegando funciones, estableciendo la estructura que facilite optimización de los servicios educativos que presta la escuela". (20)

Con estas dos definiciones, que realmente engloban todo lo que corresponde a la Organización Escolar trataremos de englosar la Organización Escolar General, en organizaciones particulares dentro de una escuela. La Organización Escolar se ocupa de los problemas materiales, intelectuales y morales que entraña el gobierno y la administración de la comunidad

(19) *Ibid.* p. 135.

(20) Luis Gámez Jiménez. *Tecnología Educativa 1a. Parte*, México, 1981, p. 45.

escolar. Su instalación, mobiliario, material de trabajo, su conservación, higiene, disciplina, clasificación de los alumnos, relación de las escuelas entre sí, cooperación entre la escuela y la familia, obra de extensión cultural en el medio social, etc.. Todos ellos para la educación, que es el fin fundamental de la escuela.

Organizar la actividad escolar es organizar la vida del educando, disponiéndolo todo de tal manera que se sienta estimulado, convenientemente guiado, alentado en sus afanes y su capacidad creadora, no perseguido ni ahogado por sistemas rígidos y autoridades que matan toda iniciativa y que conducen a la rutina.

La organización Escolar deberá contemplar en la esencia de su estructura y fines, una ruta que conduzca al desarrollo humano pleno, donde para el alumno tenga sentido y significado el existir, el vivir, el estar aquí, el tener la oportunidad de contribuir en la construcción de un mundo mejor con horizontes llenos de esperanza que vislumbren caminos enaltecidos.

Este contenido que apuntamos en esta parte, podría ir en cualquiera otra, sin embargo cuando se trata de organizar,

debemos entonces ver hacia el futuro tomando como base sólidas el pasado y el presente.

FIGURA No. 7

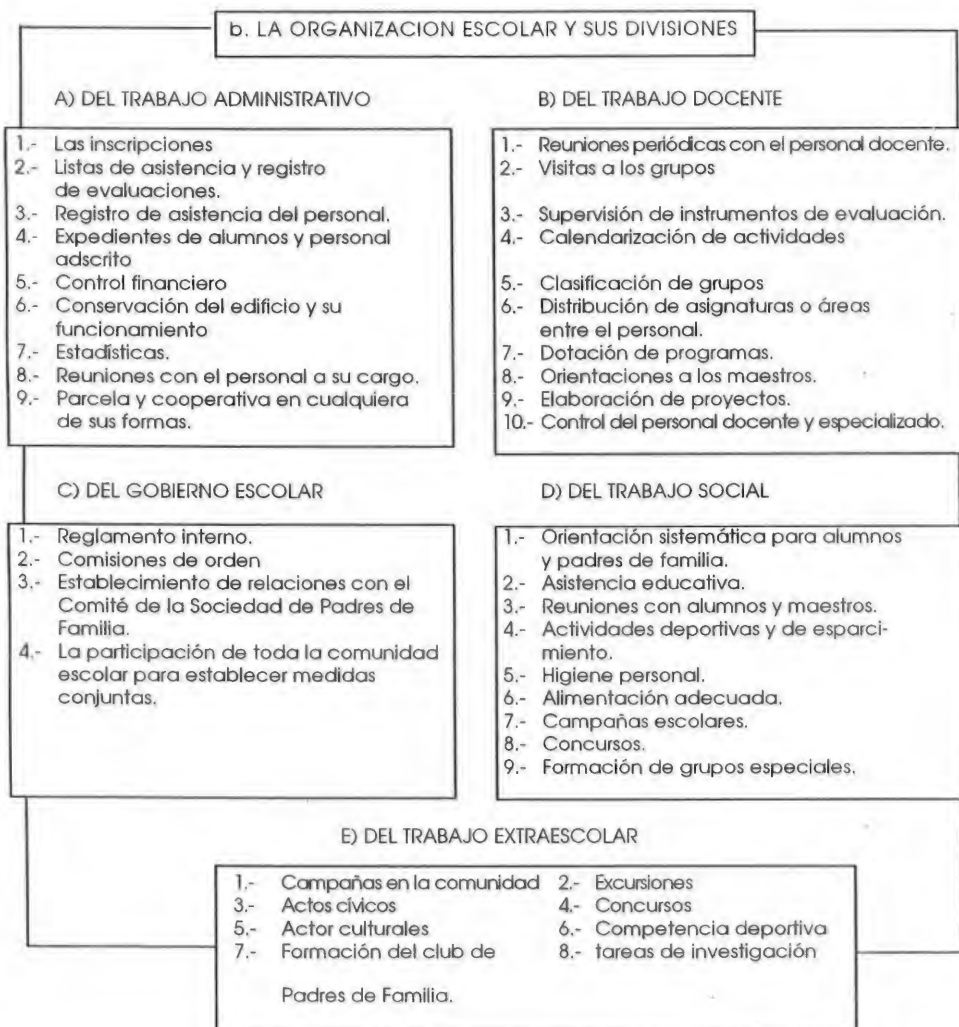
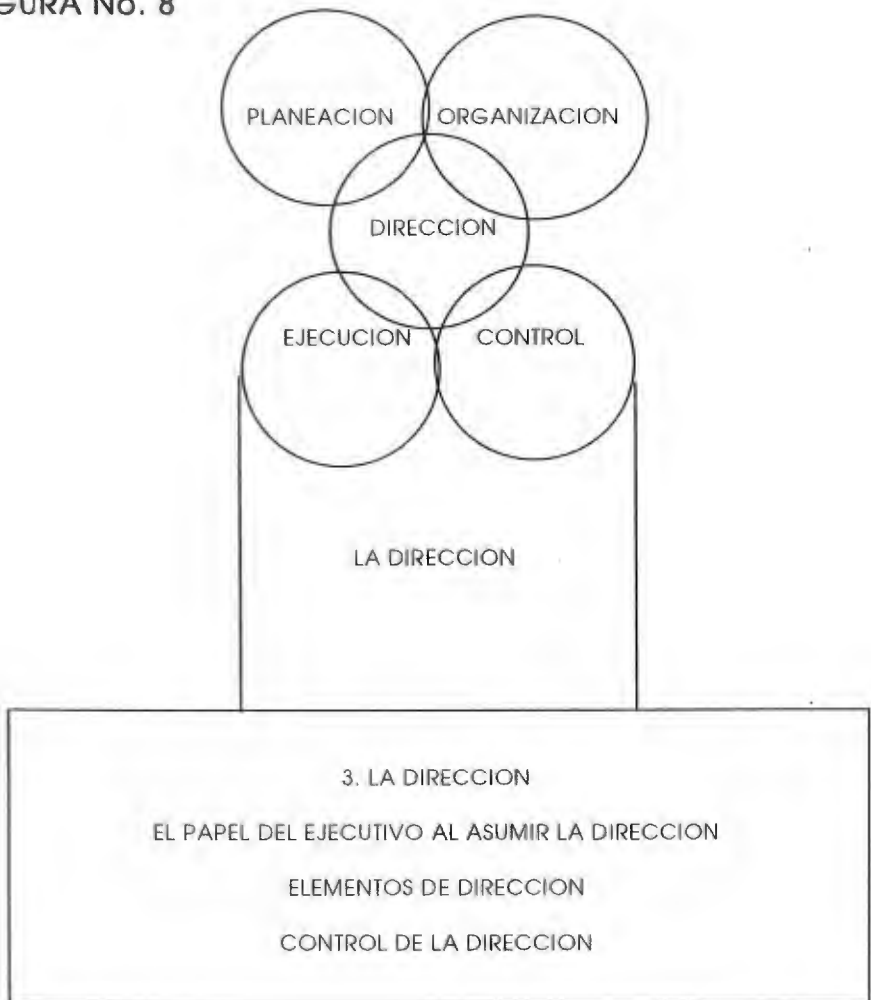


FIGURA No. 8



3. LA DIRECCION

Al enfatizar la necesidad de una buena dirección para lo cual, quienes la tienen a su cargo, deben poseer conocimiento amplio de la institución que dirige y de los métodos y sistemas para superarlos cada vez más.

La dirección se puede definir según nuestros propósitos de contenido como: la relación en la cual el director influye en los demás para conseguir lo que él desea por verdadera voluntad de quienes reciben las indicaciones o disposiciones.

La dirección efectiva, activa la voluntad de hacer de una persona transformando los deseos tibios de lograr ardientes pasiones de obtener éxito.

Las raíces de la palabra dirigir proviene del latín "oír", intensivo y regere" regir.

Koontz O' Donnell. define la dirección de esta manera: "La dirección consiste en la función de conducir e inspeccionar a los subordinados".⁽²¹⁾

(21) Harold Koontz y Ciril O' Donnel. *Elementos de la Administración Moderna*. México, Ed. Mc Graw Hillbook, 1977, p. 80.

La diferencia entre las funciones la Planeación y Organización con la función de dirección, es comparable a la que hay entre el momento en que se está sentado en un automóvil con el motor funcionando y sin marchas y el momento en que se mete la velocidad. Un descuido en la forma de meter la velocidad ha dado lugar a muchas deficiencias en la forma de conocimientos incompletos, tanteos, imitaciones y charlaterías.

La Dirección como etapa de la Administración es importante e indispensable porque en ella radica el éxito de la empresa en cuanto a la realización de los planes por elementos que deberán ser impulsados y motivados para que manifiesten voluntad de hacer las actividades que les correspondan.

La Dirección sin duda es la función que hace caminar lo planeado y organizado, algunos autores a esta función la llaman ejecución de cualquier manera es lograr los objetivos de acuerdo a lo planeado y organizado.

La Administración no podría darse sin la función directiva, la Dirección es la parte esencial y medular par que exista la Administración a veces se le confunde por su importancia con la misma Administración.

La función de la dirección es dinámica por excelencia. El bien dirigir consiste en lograr los objetivos propuestos mediante la ubicación de la persona ideal en una función determinada.

La Dirección por tanto, resulta ser la función para mí muy particular punto de vista la más delicada porque se refiere no solo a la acertada ubicación de los elementos, que habrán de contribuir al logro de las metas, sino fundamentalmente porque se refiere a problemas humanos en donde la individualidad y el respeto a ella aumenta el grado de complejidad en la función directiva.

La Dirección Escolar no escapa estas consideraciones, del director depende el acierto o el fracaso de los planes y la organización de los mismos. Mencionábamos lo difícil que resulta manejar personas, pocas posibilidades de éxito tendrá un director si no conoce a su personal y lo trata con adecuación según sus características psicosociales y profesionales.

El director de toda institución educativa deberá cuidar cultivar y respetar al elemento humano en todas sus fases o manifestaciones ya que es la unidad de producción, deberá tratarlo en un estado de autoestima que le permita el mejora-

miento.

Lo principal de la Dirección en cualquier ámbito, pero en especial de la dirección escolar -por el producto que se pretende obtener- son las relaciones humanas si éstas se amplían seguramente se obtendrá un mejoramiento y disposición de elevar la calidad de la enseñanza, la de los alumnos como personas y con ello intangiblemente el medio social donde se desenvuelvan.

La profesión del magisterio reviste múltiples facetas de convivencia humana no me cansaré de repetir que no es lo mismo trabajar con seres humanos, que convivan sentimientos, intereses, voluntades, ideologías, desde el seno del hogar y que habrá que fortalecer, moldear, etc. según el caso que trabajamos.

Nuestros compañeros trabajadores de la educación son humanos. Quisiera llamar poderosamente la atención a los administradores escolares, en cuanto a su función de directores y obviamente a quienes emprenden este difícil camino, a la que apuntábamos respecto al elemento humano. Este constituye el recurso más valioso con que se cuenta en cualquier centro educativo y para obtener el mejor aprovechamiento

de este valioso recurso se requiere de una adecuada atinada dirección no descuidando la calidad humana de los componentes de la comunidad escolar. Recordemos que nuestra dirección va encaminada a la formación de una atmósfera donde tanto el alumno como el maestro y personal de apoyo hagan lo que tienen que hacer, pero además que lo hagan con voluntad y alegría.

El director tiene el deber de conocer a fondo los intereses comunes que identifican a su personal para comprenderlo y aplicarle la psicología adecuada con la finalidad de obtener la máxima cooperación en las tareas escolares contempladas en la planeación y organización previamente concebidas.

El considerar y tener presente en todo momento que trabajamos y tratamos con seres humanos no significa que debemos caer en debilidades sentimentales soslayando actitudes que desvíen el fin de lo planeado y organizado, sino que dentro de un marco de comprensión y entendimiento se invite a efectuar las acciones necesarias que constituyen el núcleo que une el propósito general de la institución educativa.

El director debe ser un líder, para serlo se requiere poseer una

serie de cualidades entre ellas; calidad humana, conocimiento de su trabajo en todos los aspectos de la vida escolar, agilidad mental, cortesía y dotes ejecutivos. Cuando el director logra que el grupo se identifique y se acepte mutuamente, estamos hablando de un líder efectivo, en este caso el líder debe tener la autoridad formal de la escuela, es decir que su autoridad sea tal que pueda en un momento dado decidir asuntos importantes y trascendentes que afecten a la escuela o al grupo.

Una delimitación adecuada de tareas y la orientación que el JEFE preste a los subordinados para la resolución de las mismas, puede ser factor que reafirme la calidad de tal, toda vez que ésto implicará un reconocimiento de que el líder, no solamente tiene la autoridad formal sino también moral, es el individuo que en cualquier momento puede solucionar o decidir la mejor manera de resolver los problemas.

Nosotros en la práctica vemos que el liderazgo del director no siempre se hace presente de tal manera en que lo acabamos de apuntar, porque el nombramiento como tal le da la autoridad formal, pero no la moral; incluso se da el caso en que ni la autoridad formal es bien ejercitada propiciando una aversión hacia las disposiciones del director y por tanto una incon-

formidad interna en lo individual y en lo grupal que puede llevar a bajo índices de eficiencia y disciplina, no solo de sus subordinados inmediatos sino de la comunidad escolar entera.

Jiménez Coria nos dice al respecto que:

Es lógico que un líder no tenga la misma efectividad en todas las situaciones de su actuación por la sencilla razón de que las situaciones cambian, las personas, las normas y políticas; la razón de ésto -agrega- pudiera estar en que este tipo de líder cuando se trata de disciplinas administrativas, no se puede improvisar, por lo que será vital el estudio y la experiencia para facilitar la adaptabilidad de liderazgo administrativo a diferentes situaciones. (22)

cada uno de los dirigentes de empresas educativas en un momento dado donde sentirse seguro de ser un buen director y no lo dudamos si después de una reflexión profunda llega a esa conclusión; sin embargo consideramos útil citar lo que asienta respecto a la forma en que se ejerce el liderazgo y de la manera de ser del líder el los divide:

(22) Laureano Jiménez Coria. *Organización Escolar*. Luis Fernández Editor. 1957. p. 164.

AUTOCRATA _____ PERSONAL O IMPERSONAL
 DEMOCRATICA _____ PERSONAL O IMPERSONAL
 AUTOCRATA PATERNALISTA _____ PERSONAL

Cabe dejar bien claro que no hay tipos de líderes puros sino que se complementan, de tal manera que apuntaremos las combinaciones de Sánchez Guzmán con algunos comentarios nuestros:

AUTOCRATAS PERSONALES. Su característica dominante es el ejercicio de la autoridad formal y en forma personal de manera que no admite réplica ni concesión a la orden dada.

El manifestar por ejemplo: las cosas se van hacer como yo digo, como yo ordeno, les parezca o no representan a este estilo de jefe, administrador o director, dando como consecuencia que el subordinado no haga más que lo que le han indicado para no exponerse al castigo o llamadas de atención, siempre estará a la defensiva, sin motivación ni reconocimiento de comprensión de parte de su jefe todo esto engendra desafecto y negligencia de pensamiento y acción.

AUTOCRATA IMPERSONAL. Es aquel que en su actuación es participativo con su personal, considera más al individuo

persona; con su trato interesa a su subordinados para que desarrollen su creatividad, es amable sin ser débil, conoce su puesto sin imponerse irracionalmente por el solo hecho, y si a esto agregamos la posibilidad de que los elementos del grupo sean capaces y bien enterados de los asuntos, es indudable que las realizaciones del grupo sean mayores. Salta a la vista las ventajas que tiene un líder o un director de esta naturaleza.

LA DIRECCION DEMOCRATICA. Esta tiene características similares a la anterior, solo que habrá ocasiones en que los asuntos a decidir hagan lento el proceso, debido a la intervención de los interesados en ello puede ser tardado, aunque si el jefe administrador, director democrático entre sus cualidades tiene la de ser dinámico tal situación no presenta el mayor problema.

Suelen darse casos donde el director quiere ser democrático se invita a subalternos a la mesa del análisis y la discusión, si éste no abre para conducir la reunión se puede perder el objetivo y hasta la autoridad, sea formal o moral.

LA JEFATURA PATENALISTA. Aunque más suave que el autócrata consumado, no es por ello la más indicada para una buena

administración, pues el hecho de que se trata al subordinado como niño inválido o se le proteja en demasía, no es precisamente la mejor forma de motivarlo ni se logra ninguna independencia ni confianza en sí mismo.

Al director con estas características predominantes, todo le sale bien mientras todos los subordinados hagan las cosas como el diga e indica, pero no será así cuando un subordinado quiera salirse del cauce que le ha sido marcado.

Aunado a lo anterior el equipo que bajo ésta dirección ha trabajado, pierde cohesión y rendimiento.

a. EL PAPEL DEL EJECUTIVO AL ASUMIR LA DIRECCION

Con el propósito de aportar de manera breve, datos que puedan ubicar en términos generales a los directivos que por su carácter se convierten en verdaderos ejecutivos, es buen punto de partida analizar las diferencias entre el cuadro "acción" y el de "concepto emergente".

Tratándose de una escuela, pueden interpretarse de la siguiente manera:

ACCION	CONCEPTO EMERGENTE
1.- Señale objetivos para los subordinados y defina resultados estándares esperados.	1.- Participe con la gente en el señalamiento de objetivos y en la solución de problemas.
2.- Entrene a la gente en como hacer el trabajo	2.- Cree una situación en la cual el aprendizaje se de en forma natural espontánea.
3.- Supervise la labor de los subordinados para asegurarse de que las cosas se están haciendo bien.	3.- Autorice a sus colaboradores para que supervisen su propia labor
4.- Conserve la disciplina par que la gente haga su trabajo, sancione para ejemplificar.	4.- Involúcrese en los conflictos y dialogue con sus colaboradores para negociar objetivos de interés común ayude a prevenir las consecuencias.
5.- Subestimar los subordinados empleando enérgicamente la autoridad, condicione las relaciones emocionales de ellos para lograr obediencia.	5.- permita a sus colaboradores establezcan objetivos desafiantes que constituyan un reto.
6.- Desarrolle e instale usted mismo nuevos métodos para organizar el trabajo de sus gentes.	6.- De oportunidades para el mejoramiento de métodos mediante la motivación derivada del enriquecimiento del puesto.
7.- Reconozca los éxitos y señale los fracasos	7.- Aprece los logros de su equipo y aprenda con la experiencia de los errores.

FIGURA No. 9



b. ELEMENTOS DE LA DIRECCION

La dirección, como el Proceso Administrativo reúne los mismos pasos, que deberán tomarse en cuenta para desarrollar actividades y poder dirigir a otros:

LA PLANEACION.

- A) Dirigir para hacer pronósticos y presupuestos.
- B) Dirigir hacia los objetivos, dictando las políticas y procedimientos.
- C) Elaboración de calendarios docentes y administrativos de acuerdo a las disposiciones oficiales y circunstancias particulares buscando cumplimiento.

LA ORGANIZACION.

Disponer y distribuir adecuadamente, los recursos y elementos de que se dispone para realizar la tarea de la educación y lograr los buenos resultados que se desean.

INTEGRACION.

Es obtener la conjunción de los recursos, de tal calidad que se proyecte en la unidad de la acción, en la armonía del trabajo, en el equilibrio de las actividades, en la identidad de las relaciones y por supuesto, en los exitosos efectos alcanzados.

EVALUACION.

Es mantener una acción sistemática, constante e integral de observación y consideración del desenvolvimiento de la obra educativa; analizar con mirada estructuradora y serena, todas las fases de la obra y todos los aspectos del trabajo, fin de descubrir y enmendar los errores y reforzar, ampliar y superar los éxitos. Es aceptar el reto de reconocer las equivocaciones y no permitir la sobreestimación de los aciertos.

CONTROLAR.

En este aspecto es conservar, en todo momento del desarrollo del proceso educativo, el conocimiento preciso de los recursos y elementos de que se dispone, de su ubicación y de su correcta utilización, para garantizar la consecución del ideal educativo de que se pretende alcanzar.

El control significa vigilar que los esfuerzos directivos vayan bien encaminados de acuerdo a la Planeación, la Organización, la Dirección y la Ejecución, por lo tanto cuando menos deberá controlarse lo siguiente:

- A) Cumplimiento de horario de trabajo.
- B) Desempeño del trabajo administrativo.
- C) Desempeño del trabajo docente.
- D) Sistema de quejas y sugerencias.

c. CONTROL DE LA DIRECCION

No olvidar que el director puede ser ejemplo, de cordialidad, dinamismo, entrega, convencimiento de lo que se puede hacer, justicia y equidad, responsabilidad, solvencia moral, efectividad, comprensión, humanitarismo, talento y firmeza de convicciones, reuniendo estas características que enseguida mencionaremos, hará sentir al personal de la escuela incluyendo a los alumnos, la obligatoriedad de cumplir con las normas y disposiciones que estén establecidas o se den para el desarrollo del hecho educativo.

El director además de administrar debe ser o convertirse en un dirigente, en un líder de tal suerte que influya en todo por sus cualidades de confianza y conciencia de su impacto en todo.

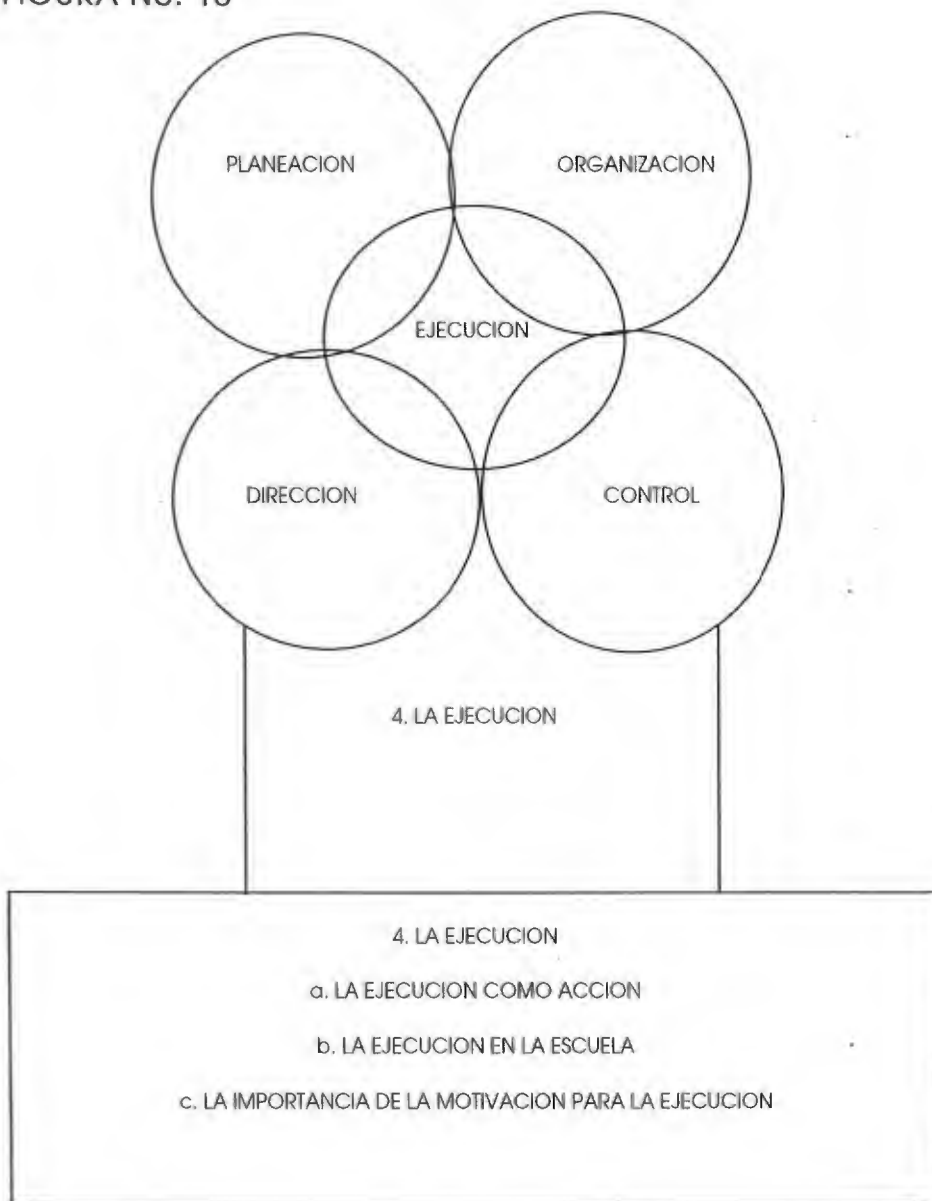
Es importante, vital que el director esté consciente de su PESO, no para atemorizar, sino para que sepa aprovechar esa circunstancia y logre la confianza del personal a su cargo, que sientan en él al jefe y al mismo tiempo al amigo, al jefe aceptando no impuesto. En estas condiciones los subalternos desearán que los objetivos sean alcanzados por interés mutuo.

El director, idealísticamente hablando debe poseer además de las características mencionadas los rasgos siguientes: Inteligente, con iniciativa, con energía, impetuoso, madurez emocional, persuasivo, creativo, participativo y sobre todo una gran calidad humana.

Por otra parte el director de la escuela debe estar preparado para ejercer no sólo funciones de dirección bajo el nuevo concepto de Administración, sino además, debe tener capacidad para coordinar actividades necesarias que se realizan así como encaminar los esfuerzos de los alumnos, maestros, autoridades, padres de familia, y en todos los factores y elementos que intervienen en la vida multiforme y compleja de la escuela, a fin de alcanzar los objetivos de la educación nacional.(23)

(23) *Ibid.*, p. 57

FIGURA No. 10



4. LA EJECUCION

Antes de tratar de manera breve la Ejecución como parte del Proceso Administrativo me parece válido recordar que tanto la Planeación, la Organización, la Dirección y el Control están interrelacionadas, por tanto hablar de una por separado, sólo se hace por cuestiones didácticas.

Esta interrelación a la que aludimos, sin embargo se presenta más estrechamente entre la Dirección y la ejecución algunos autores incluso las ubican como parte de lo mismo, pero nosotros queremos hacer una diferenciación en cuanto a lo específico de cada una de ellas.

La Dirección se refiere al camino o rumbo que el director dé a las acciones, es decir, se dirige cuando se guía, cuando se orienta, cuando se encamina la intención y las operaciones a un determinado fin, objetivo o meta.

En cambio la Ejecución es la manera, forma, o modo en que esa acción que es guiada, encaminada, orientada, se va a llevar a cabo, se va a realizar, en una palabra, se va a ejecutar.

y con gusto.

Entonces la Ejecución tiene que ver y en mucho con la eficacia, es decir con esa virtud de hacer bien las cosas. Las virtudes son cultivables.

Quien hace o hacen que se ejecuten las ordenes son personas, ésto no se debe olvidar en ningún momento, es decir que quienes ejecutan, quienes hacen el trabajo, quienes logran los objetivos del director, son los empleados, son las gentes, son las personas, son individuos de la especie humana y como tales susceptibles de ser motivados, estimulados, con grandes y muchas necesidades, entre otras la de ser respetados y tratados con dignidad.

"El potencial para mejorar los recursos humanos es muy amplio ya que la mayoría de las personas pueden considerarse afortunadas si emplean el 25% de su potencial". (24)

Lo anterior nos debe alentar para poner mayor énfasis no solo al adiestramiento, o bien en el manejo de métodos, formas y aprovechamientos didácticos, sino lo que podemos hacer y

(24) *Ibid.*, p. 60

lograr en cuanto al desarrollo humano en todas sus fases.

Cada uno de los trabajadores de una escuela es distinto, reacciona distinto, pero siempre habrá manera de que su reacción sea positiva para bien de él y de la escuela. No podemos de tratar de estimular los esfuerzos en un intento de aumentar e igualar la satisfacción de todos o para tratar de que todos sean igualmente felices, el desempeño no será igual ni tampoco sus recompensas y satisfacciones derivadas del trabajo.

Algunos autores afirman que la Ejecución es la función más importante del proceso Administrativo, otros afirman que todas las etapas y funciones son igual de importantes, nosotros nos ubicamos en la segunda postura sin dejar de reconocer que sin ésta todo lo planeado, organizado y dirigido no tendría razón de la parte teórica, es el resultado esperado del proceso Administrativo.

Por eso es que hemos hecho tanto énfasis en el rol que juega un director en la fase llamada Dirección, sobre todo en las características que éste debe reunir para crear un ambiente laboral armonioso en donde las decisiones tengan un eco bienvenido, por que signifique parte de la realización y

autorealización del trabajador.

"Las convicciones de una persona, sus esperanzas, ambiciones, comportamiento, satisfacciones, progresos y su interacción con otras personas están comprendidos en el esfuerzo de la ejecución. La eficiencia en la ejecución debe ser algo implícito dentro del proceso administrativo y ello el éxito de una empresa". (25).

a. LA EJECUCION COMO ACCION

Podemos hacer planes, organizar y tomar decisiones pero no se logra ningún resultado tangible, palpable y demostrable hasta que se llevan a cabo las decisiones respecto a las actividades, propuestas y organizadas. Esto requiere de la acción, de la ejecución que precisamente significa poner en acción o actuar.

No olvidar que ello lleva implícito que la Ejecución del director, deberá hacer que todos los miembros que constituyen el personal de la escuela deseen alcanzar los objetivos que el director haya dado a conocer, y que se esfuercen en lograr

(25) Laureano Jiménez Coria. *Organización Escolar*. Luis Fernández. Editor. 1957 p. 164.

esos objetivos porque los han hecho suyos y quieren lograrlos.

Lo anterior representa para el director un verdadero reto. Hacer que los trabajadores que están bajo su mando trabajen unidos, con más eficiencia, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas, habilidades, capacidades y actitudes, de conducta de convivencia y armonía, es a simple vista un verdadero deseo, un ideal pero no difícil de lograrse. Sí hay personas que lo han logrado.

George Terry afirma que para la actuación eficaz, es básica una administración inteligente, de tal manera que ésta se manifiesta cuando el director demuestra con su comportamiento y decisiones un profundo interés por los miembros que constituyen la escuela.

La ejecución, no puede darse en los demás si no empieza por uno mismo. Este es el secreto: por eso el director deberá persuadir y motivar para que ésto suceda es evidente que para hacerlo, éste debe estar motivado o motivarse. Es fácil decirlo y difícil de hacerlo, pero no imposible. La automotivación se deriva de un fuerte deseo, de un inmenso sentimiento y de una voluntad inquebrantable, para alcanzar un objetivo, a pesar de los obstáculos que puedan presentar-

se. Porque éstos serán vencidos.

Para todo director será importante concentrarse en lo que la persona hace, como actúa, de sus reacciones y respuestas a ciertos eventos o disposiciones emanadas de la superioridad.

b. LA EJECUCION EN LA ESCUELA

La ejecución, es la cuarta etapa fundamental del proceso administrativo. Al tratar con seres humanos se requiere de una verdadera eficiencia por parte de los directivos de una escuela, para evitar el abuso de autoridad y con ello dogmatismo hiriente y destructor.

La importancia de este componente administrativo, que es el de la ejecución, podemos mencionar que de acuerdo al proceso todo el personal debe de participar de alguna manera en determinadas tareas que han de realizarse; si bien es cierto que a todo el personal se le considera capaz y se dan instrucciones generales para un desarrollo de calidad, durante el proceso se van presentando la necesidad de utilizar nuevos conocimientos, técnicas, materiales e instrumentos para favorecer al educando, siempre y cuando se hace en el momento de su aplicación real. Si esto es cierto respecto del

personal que esta involucrado, con mayor razón lo es con respecto del personal al personal que lo recibe, como es la comunidad que sirve de escenario y medio al proceso de calidad y mejoramiento educativo (alumnos, padres de familia, sociedad y autoridad), sobre todo cuando se trata de cambio, hay que preparar al alumno para la aceptación de nuevas modalidades y nuevos resultados.

Como se puede estimar, si queremos efectividad y garantía en el proceso educativo de cualquier nivel se debe determinar el puesto, en base a currículum, en base a conocimientos, aptitudes, capacidades, intereses, experiencias en el nivel y análisis socioretrospectivo.

En una escuela se puede hacer planes organizarlos y tomar las decisiones que se crean más adecuadas, pero el resultado será tangible hasta que se haya llevado a cabo las decisiones, para ésto, se requiere de ejecución y ésta debe de estar dirigida a despertar el entusiasmo y el interés por lograr los objetivos propuestos.

Este es el reto, porque considerando que el personal de una escuela es peculiar en cada uno de sus miembros se tornará escabroso en muchas ocasiones lograr que desarrollen sus

habilidades con toda responsabilidad y si a ésto agregamos, el conformismo, apatía, improvisación, ineficiencia de parte de los maestros y alumnos (que desgraciadamente suele darse) comprendemos que la posición del director, como ejecutor, es difícil en verdad.

Hablar de autoridad, nos lleva hacia un comentario; ¿Cuándo un director adquiere la autoridad?, desde el momento mismo de extenderle un nombramiento; pero esta autoridad conferida por un documento no garantiza la autoridad efectiva, la de hecho y no de derecho. La autoridad académica se adquiere mediante el estudio y la especialización, la autoridad ética mediante el estudio y la especialización, la autoridad ética mediante la formación interior y manifestada por la moral en todos sus actos (esta formación no la va adquirir en libros sino que se constituye a través de los años, a partir de la infancia), y la autoridad profesional se obtiene de las dos primeras autoridades.

Es por eso que se insiste en que se hace necesario la capacitación administrativa y pedagógica de los directores escolares, no porque algunos no la posean sino porque los más la requerimos para la mayor afectividad en la administración escolar.

c. LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION PARA LA EJECUCION

La motivación está constituida por una serie de factores intrínsecos del ser humano que mediante estímulos se desarrollan en acciones consistentes y voluntarias dirigidas hacia ciertos fines.

Esta definición me parece un buen punto de partida para valorar la motivación como algo no sólo importante sino diría yo indispensable dentro del esquema mental y práctico en un supervisor o director escolar, para que la Ejecución convertida en resultados se de con la eficiencia y calidad que requieren nuestros centros escolares.

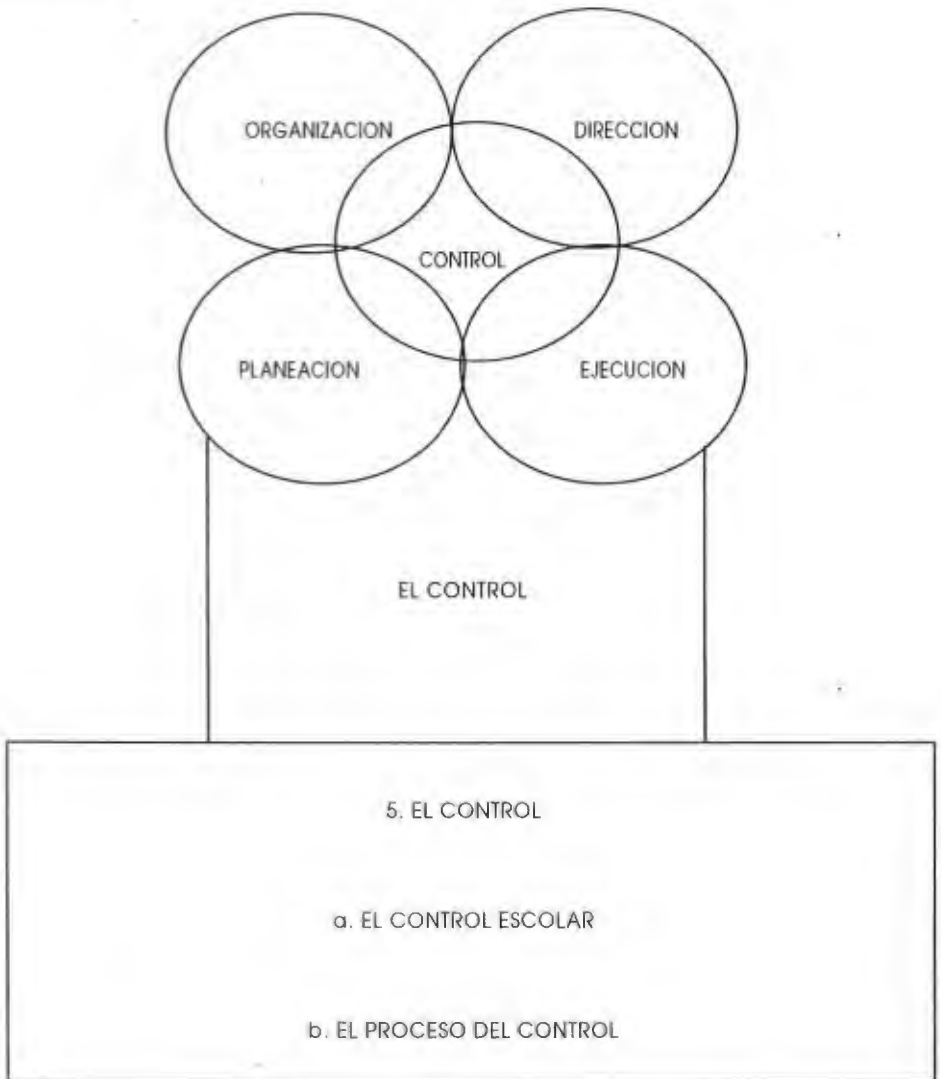
En el presente y en el pasado ha sido posible motivar a la gente para la acción. Es por tanto posible tratar de crear un sistema de motivación que tenga presente los objetivos deseados, haciendo uso de lo que se conoce sobre la naturaleza humana y siguiendo lo que el sentido común indique como apropiado.

El supervisor o el director, puede automotivarse para lograr objetivos personales, como ellos lo puede hacer cualquier trabajador, cualquier persona, sin embargo éstos pueden ir a

la par de la motivación por lograr los objetivos de la institución educativa.

Un sistema de motivación reúne características que todo administrador debiera tener presente, por ejemplo debe reflejarse productivamente, es decir los resultados, deben superar lo que se invierte, trátase de aspectos económicos o intelectuales, otra característica es que el sistema debe ofertar a los trabajadores un conjunto de estímulos que pueden ir desde la compensación económica hasta el ascenso o reconocimiento. Este sistema al que nos referimos debe tener una cobertura lo suficiente amplia de modo que ofrezca distintos tipos de recompensa, debe ser flexible para que soporte el paso del tiempo y los imprevistos.

FIGURA No. 11



5. EL CONTROL

El control es la quinta parte del Proceso Administrativo que tiene por objeto, valorar los resultados y aplicar las medidas correctivas en caso dado, para que se desarrollen las actividades de acuerdo con los planes fijados.

El control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites definidos, y tiene carácter también de vigilancia en las otras tres funciones fundamentales de la administración. Ayuda a asegurar que lo que se ha planeado, se ejecute. ⁽²⁶⁾.

Control es un acto volitivo y puede decirse que consiste en verificar los efectos de la interacción de un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí. A fin de observar producen los resultados planeados en el lugar previsto y en el momento deseado. ⁽²⁷⁾.

El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, es necesario, aplicando medidas

⁽²⁶⁾ *Ibid.* P. 164, 165

⁽²⁷⁾ *George R. Terry* P. 449, 450.

correctivas de manera que la Ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado. ⁽²⁸⁾

El control implica la medición de lo logrado en relación con el estandar y la corrección de las desviaciones para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan. ⁽²⁹⁾

La función administrativa del Control es la medida de la corrección del desempeño de las actividades de los subalternos para asegurar que los objetivos y los planes diseñados se están cumpliendo.

El Control implica la evaluación permanente de las operaciones. El control también requiere de Planeación, de Organización, de Dirección y Ejecución como medios de estimar y cuantificar los resultados. El Control no lo podemos concebir desligado de las otras cuatro funciones de la Administración, por el contrario está relacionado íntimamente, por lo que forma parte de los resultados de la Planeación, Organización, Dirección y de la Ejecución.

Lo anterior nos deja claro que, el control es entonces la

(28) Ibid, p. 450.

(29) Ibidem. P. 553

función por la cual cada director, debe tener muy presente la responsabilidad de llevar a cabo el control de la misma planeación ya que en ésta están concebidas las metas por alcanzar, estas metas y su control le servirán al director para medir y saber en que nivel de operación está cada una del personal a su cargo.

Siempre es conveniente que un director estudie planes o programas de gestiones pasadas o de otras escuelas ya que ésto le servirá para fijar sus metas y con ellas poder controlar y medir las actividades y a sus subordinados, la revisión de sus propios planes podrá aportarle la claridad de aciertos y errores cometidos y descubrir que ocurrió, y porqué, permitiéndole ello tomar las medidas necesarias y pertinentes para evitar errores o desviaciones.

Ya hemos mencionado que la Planeación y el Control están estrechamente relacionados, de tal forma que sin el control la planeación pueden fracasar, ya que el control dará luz para corregir -si es necesario- el plan original.

La Organización bajo Control también permite darse cuenta a tiempo de métodos o técnicas no adecuadas o ineficaces que se observan en la Ejecución y que por tanto dará el

indicativo para cambiar la metodología.

En el caso de la Ejecución, el control es indispensable porque éste nos ayudará a evitar errores en el bien hacer las operaciones en cuanto a comunicación, formas de dirigirse al personal que labora en la institución o bien las relacionadas con ella, también el control en la Ejecución ayuda a delegar responsabilidades o autoridad, por lo tanto deberá instrumentarse lo necesario para que manejado con habilidad nos dé el resultado esperado en esta tan importante de la administración.

Y lo que llamamos nosotros Control del control se refiere a la necesidad de evaluar los sistemas de control para darnos cuenta si nos está funcionando ó si habrá que elegir otros más viables para lograr eficiencia y calidad.

Hasta aquí nos parece queda claro que el control deberá estar en todas las fases de la administración y que las técnicas o sistemas que se elijan para este efecto suponen que tanto los planes como la estructura de la organización deben ser claras, completas e integradas.

a. EL CONTROL ESCOLAR

La base del Control Escolar radica en el resultado de los planes y programas dependen de las persona. Por ejemplo, un mal sistema educativo no puede controlarse por medio de la crítica a su producto: malos estudiantes; una fábrica que produce artículos deficientes no puede ser controlada simplemente arrojando a la basura estos artículos, ni una firma llena de quejas de sus compradores, haciendo caso omiso a las quejas. El responsable de las fallas que se quieren controlar, es quien ha hecho las decisiones equivocadas. La única responsabilidad de evitar futuros resultados insatisfactorios consiste en mejorar el desempeño de las personas por medio de entrenamientos adicionales, modificación de procedimientos, o nuevas políticas. Esta es la esencia del control de calidad en la administración.

Y ya que hablamos de calidad, la calidad es un proceso constante y permanente porque es total en la evaluación, y como tal está presente en toda la parte del proceso educativo. El objetivo de todo movimiento por una mayor calidad es mejorar los resultados de aprendizaje de todos los niños. Pero ese es el resultado esperado. (Ese es el proceso lo que produce esos resultados).

Y un movimiento hacia la calidad lo que busca mejorar es el proceso que busca y produce resultados dentro de la organización del control escolar.

Una organización de este proceso escolar está constituida fundamentalmente por relaciones. De estas relaciones, dos son las más importantes: la relación con los beneficiarios (alumnos y padres fundamentalmente) y las relaciones entre quienes en ella trabajan. Mejorar la calidad significa mejorar esas relaciones porque favorecen en cierto modo sistematización evaluativa independientemente de sus virtudes o defectos.

Además hay dos maneras de lograr que los responsables mejoren su desempeño. El procedimiento normal que podríamos llamar CONTROL DIRECTO consiste en localizar a los directores responsables de los resultados insatisfactorios y lograr que corrijan sus errores. En el campo de la administración, la alternativa consiste en desarrollar mejores administradores, que apliquen hábilmente los conceptos, las técnicas y los principios y eliminen así los resultados insatisfactorios causados por una mala administración. Este es el CONTROL DIRECTO.

b. EL PROCESO DEL CONTROL

En la figura número 12 el Proceso del Control lo mismo sirve para una escuela que para cualquier tipo de empresa. El control nos permite la retroalimentación constante y efectiva. Aquí se muestra el control y la Retroalimentación en relación a las cinco funciones fundamentales de la administración.

FIGURA No. 12

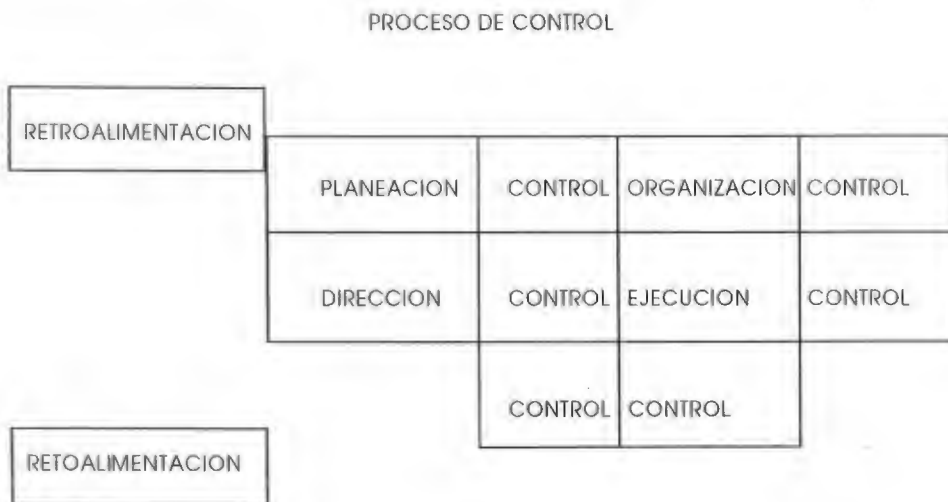
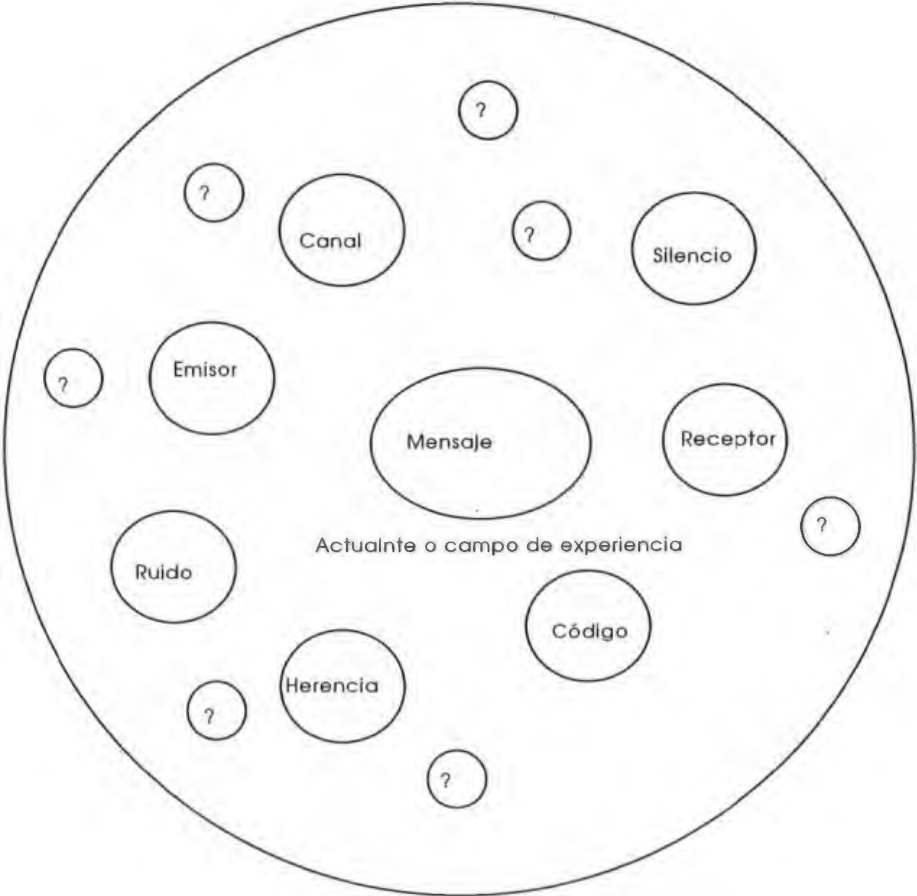


FIGURA No. 13

IV. LA COMUNICACION



IV. LA COMUNICACION

La comunicación como un instrumento de proceso técnico. No puede olvidarse para que este presente en el cerebro de los interesados, además, que en nuestro mundo contemporáneo la comunicación en cuanto a mecanismo de transformación social apareja de manera necesario una nueva tarea unida por añadidura a los aspectos administrativos y que consiste en esa comunicación en todos sus grados, ésto debe estimular al ineludible avance científico y tecnológico.

Desde los tiempos más remoto el hombre trata de comunicarse con sus semejantes, primero, por medio de la mímica acompañada de sonidos quizá luego por medio del dibujo o lenguaje pictórico después por medio de los sonidos más o menos articulados, en seguida, tal vez por el lenguaje silábico, ideográfico, simbólico, hasta llegar a la lengua, es decir al lenguaje oral y escrito. El concepto de lenguaje es amplio, porque éste puede ser hablado, escrito mímico, simbólico, pictográfico, etc.

En cambio se entiende por lengua aquella que se habla en un país, (Lengua Nacional) en ocasiones estas lenguas se convierten en idiomas por trascender las fronteras que las vieron

nacer y desarrollarse.

Pero también existe el habla, ésta es la forma muy particular de expresarse oralmente, es la forma de comunicación de pequeños núcleos de la población, (no es el dialecto) es en suma, el sello distintivo del habla.

En el ser humano existen dos formas de comunicación que configuran todas nuestras experiencias vitales.

En primer lugar desarrollamos una comunicación interna, constituida por las cosas que nos representamos, decimos y sentimos en nuestro fuero interno.

En segundo lugar, experimentamos la comunicación externa; con el mundo exterior nos comunicamos por medio de palabras, entonaciones, expresiones faciales, posturas corporales y acciones físicas. Cualquier comunicación de las que realizamos es en suma una acción, una causa puesta en movimiento. Y todas las comunicaciones ejercen algún tipo de efecto sobre nosotros mismos y sobre los demás.

El dominio que tengamos de la comunicación hacia el mundo externo determinará el grado de éxito con los demás (en el

aspecto personal, emocional, social y económico). Pero lo más importante, es el grado de éxito que recibamos interiormente (la felicidad, la alegría, el éxtasis, el amor o cualquier otro deseado) es el resultado directo de cómo es la comunicación consigo mismo. La calidad de vida no está determinada por lo que nos ocurre, sino por lo que hacemos ante lo que nos ocurre.

En los centros de trabajo la forma más común de dirigirse a los demás es por medio de escritos (oficios, circulares, memorándum, etc.), lo cual más bien es una información ya que para que sea una verdadera comunicación se requiere de interlocutores.

Son múltiples los procedimientos mediante los cuales sabotamos la comunicación verdadera. Cuando usamos un lenguaje descuidado y abusivamente generalizado. Si queremos dialogar con eficiencia, debemos estar preparados para formular preguntas que permiten extraer mayor cantidad posible de información útil.

Existe un modelo de precisión que es una guía para eludir algunas de las trampas más habituales del lenguaje, es un mapa de algunos de los callejones sin salida más peligrosos

en que suele meterse la gente. La intención estriba en reconocerlos enseguida cuando se presentan, y reconducirlos en un sentido más conveniente. De esta manera podremos diagnosticar las distorsiones, las supresiones y las generalizaciones de nuestros interlocutores, sin dejar de mantener una comunicación con ellos.

En una institución se debe dar paso directo dando órdenes concretas, preguntando concretamente a cada uno de los responsables de área que están haciendo y si la respuesta no fuera satisfactoria no detenerse ahí sino contestar con una pregunta que los comprometa como:

¿Qué piensas hacer para obtener mejores resultados=. Así se evitan las suposiciones de que alguien en alguna parte, hará lo que falta, pues el resultado puede ser contrario a lo esperado.

Los juicios universales están muy bien siempre y cuando sean verdaderos. Si decimos que todos los seres humanos respiramos, se está expresando un hecho. Pero lo más frecuente es que si tenemos problemas con un trabajador decimos: Esta gente nunca trabaja, nunca está conforme con nada. Nunca trabaja o los alumnos no hacen nada. Todos los alumnos son

desordenados". Es lo que menciona Robins en su libro Poder sin Limite. (30)

La mayoría de las veces que formulamos juicios universales hemos saltado de una verdad limitada a una falsedad generalizada.

Si alguien dice: su plan no funcionará, no sirve para continuar el diálogo ni resolverá la situación. A menudo lo que se ha puesto en tela de juicio no es todo el plan sino una pequeña parte del mismo. Si tratamos de reformar todo el plan, es posible que modifique todo, menos aquello que constituía el problema. En cambio al concentrar el problema y trabajar sobre él, nos pone en condiciones de aportar un cambio válido.

La magia de las relaciones consiste en armonizar con los demás intercambiando informaciones mutuamente por medio de palabras.

Sin embargo algunos estudiosos han demostrado que la palabra solo transmiten un 75% aproximadamente de la informa-

(30) Bandiets R. Grinders. Poder sin Limite. Santiago de Chile, Cuatro Vientos. 1980. p. 227

ción que se comunica. Un 38% se transmite con el tono de voz. El 55% de la comunicación, y con mucho la mayor parte de ella, deriva de la Fisiología o lenguaje corporal. Las expresiones faciales, los gestos, el carácter y el tipo de movimiento de las personas que están en proceso de la comunicación, dice mucho más que las meras palabras.

Mientras las palabras operan sobre la mente consciente del interlocutor, la Fisiología actúa sobre su inconsciente. La clave para establecer relaciones es la capacidad para entrar en el mundo del otro (empatía) y la flexibilidad. Partiendo de la base de que cada uno de nosotros tiene su propia percepción del mundo". 316) Menciona Robins en su obra titulado Poder sin Limite P. 228 Ibid.

Los mejores maestros dominan instintivamente el seguimiento y el adelantamiento. Tiene facilidad para trabar relación, persuasión y su mensaje penetra.

Sin embargo nada se opone a que todos los maestros aprendamos todas las técnicas y procedimientos para presentar las informaciones de tal manera que los alumnos puedan procesarla eficazmente. Todas las claves de la comunicación, y

(31) *Ibid*, p. 228.

muchas cosas más se pueden obtener profundizando en la nueva ciencia conocida como Programación Neuro-lingüística y así lograríamos revolucionar el mundo de la enseñanza.

Todo lo anterior nos ubica en el mundo de la comunicación fuera del motivo de nuestro estudio en forma aparente, ahora entraremos a hacer algunas consideraciones de la Comunicación y la Administración.

No puede existir la administración de cualquier organismo, sin que dentro de la misma exista la comunicación como elemento fundamental en todo el proceso administrativo.

La comunicación nos permite intercambiar hechos, ideas y experiencias con otros. La comunicación nos permite conocer a otros por lo que transmiten, por lo que proyectan. A través de la comunicación verbal o no verbal transmitimos y recibimos mensajes a cada momento, por eso entonces no podemos soslayar algo que se da, que existe y que además es indispensable para una convivencia humana y armoniosa.

En una escuela deberá establecerse y practicarse una comunicación adecuada, afectiva. Esto no solo a lo que se refiere a la comunicación formal de parte de los directores hacia los subalternos, sino también -y bien cuidada- la comunicación

informal la que se da a cada momento y entre todos los elementos que trabajan en ella incluyendo a los alumnos.

Tratándose de la comunicación planificada no perder de vista que es necesaria tomar en cuenta lo conveniente que resulta que todos los trabajadores conozcan los grandes objetivos de la institución y que se involucren en su construcción, así como en las determinaciones de tiempo para alcanzarlos, en pocas palabras deberán conocer y participar de los planes del cuerpo directivo.

La comunicación entera, capacita, forma, crea y facilita. Por tanto un director escolar a través de ella obtendrá datos que le servirán para la toma de decisiones en cualquiera de las áreas; le servirán también para ayudarse a identificar problemas y con ello saber que acciones es necesario impulsar y lograr ciertos objetivos, los datos también ayudan para determinar el grado de esfuerzos unificados que se está llevando a cabo entre los trabajadores y para saber si los logros dentro y fuera de la escuela son aceptables.

La comunicación como medio y no como fin ayuda a que la planeación y la organización dentro del proceso administrativo sean ejecutadas en forma eficaz. La buena comunica-

ción, la comunicación efectiva es el resultado de una administración competente, no la causa de ella. Un buen director debe ser un buen comunicador.

Hasta aquí hemos planteado en términos generales lo que es la comunicación, para que nos sirva, en que repercute cuando ésta es buena y la conveniencia de que el director sea un buen comunicador.

Es frecuente que lo que transmitimos no es totalmente entendido por el destinatario, ¿porqué sucede esto?, diríamos en primer término que se debe a que los que participamos en un proceso comunicativo, somos diferentes, ¿en qué?, en experiencia, en vivencias, en adquisición de conocimientos formales; dicho de otro modo nos hemos desenvuelto en diferentes espacios geográficos, lingüísticos, éticos, intelectuales, morales, etc. Esto hace que en pocas ocasiones debemos significados diferentes a la comunicación, interpretando entonces los mensajes de manera muy personal.

Tratándose de directivos, en algunos casos no comparten información con sus colaboradores. ¿por qué este comportamiento?, porque creen que compartiéndolas pierden posición de superioridad, piensan que es más seguro que no se enteren de lo que él sabe y esto sucede simple y sencillamen-

te porque no han aceptado totalmente ni la importancia de la comunicación en la administración ni lo esencial de forma subordinados en el trabajo administrativo.

La comunicación entre nivel y nivel jerárquicamente hablando se distorsiona con mucha frecuencia, ¿a que se debe esto?, se debe entre otras razones a la interpretación personal de una comunicación emitida por el director, cuando llega a cualquiera de los otros niveles dentro de la organización escolar. Es aquello del teléfono descompuesto, es decir, cuando de una persona a otra se van transmitiendo cosas que nunca se dijeron en el mensaje original.

Ahora bien, esto sucede con mayor frecuencia cuando la comunicación verbal, de ahí que lo más recomendable es la comunicación escrita, sobre todo cuando se trata de comunicar algo de manera oficial o formal (comunicación formal) esta comunicación en la que sigue la cadena de mando de la organización formal, pero también existe la comunicación informal y es ésta la que comúnmente es verbal y se presta al rumos y la distorsión, pero es muy efectiva cuando se trata de intercambiar opiniones, puntos de vista, propuestas, o resolver conflictos, siempre y cuando se haga de cara a cara, ya que todos los que intervienen tienen la oportunidad de exponer de distintas maneras lo que quieren comunicar.

Es evidente que en cada escuela o institución educativa se requiere mejorar la comunicación día a día, y para lograr lo primero es creer que es esencial en la administración. Por medio de la comunicación un director averigua lo relativo a problemas, formula planes, ayuda a los trabajadores a satisfacer sus necesidades básicas, da instrucciones y comprueba resultados; insistimos, el reconocimiento de su importancia es básico para lograr una comunicación efectiva y permanente.

Todos aquellos que están situados en una posición donde tengan que transmitir información, empezando por el director deberán expresarse con claridad, escuchar y leer bien, con estos elementos la comunicación lograda será de efectividad.

La comunicación debe ser planeada, y por tanto, en términos generales, el comunicador debe estar en posición de una cantidad de información mayor que la que sea necesario transmitir. La información da ventaja, como dice Berlo en su libro el proceso de la comunicación, "habla que el aprendizaje y la comunicación son un mismo proceso y que es necesario que el educador se encuentre en contacto con el educan-

do".⁽³²⁾, porque lo que va a comunicar es vital pero también es necesario considerar como y cuando comunicar.

Es conveniente que se fomente la comunicación hacia arriba al expresar el director interés en los problemas y opiniones de sus subordinados y al no discriminar a nadie; el director debe estar dispuesto a aceptar las críticas y emplearlas en forma constructivas y actuar con presteza sobre las noticias desagradables.

Si tomamos en cuenta que muchos directores o mandos medios o intermedios en una institución educativa se pasan muchas horas escuchando o leyendo se hace indispensable escuchar bien, en este sentido vale la pena tomar en cuenta lo siguiente: se calcula que inmediatamente después de escuchar una persona retiene solo la mitad de lo que escuchó y dos semanas después solo recuerda la cuarta parte de ello.

(32) David R. Berlo, *Proceso de la Comunicación*. México, Ed. Ateneo. 1985. p. 15.

A. MEDIOS FORMALES DE COMUNICACIÓN

En cualquier nivel se usan medios formales pero no todos los pueden ejercitar un subalterno. A continuación presentamos un listado de medios de los que pueden (entre otros) disponer un director.

- 1.- Entrevistas.
- 2.- Juntas por ciclos, áreas o departamentos.
- 3.- Juntas generales.
- 4.- Cursos.
- 5.- Talleres.
- 6.- Conferencias.
- 7.- Llamadas telefónicas.
- 8.- Manuales, folletos, volantes, circulares.
- 9.- Tablero de información.
- 10.- Cartas, oficios, memorándums.
- 1.- Videos, fotografías y grabaciones.

Insistimos que la mejor manera de comunicación es aquella que se realiza de persona a persona.

En fin, es mucho lo que podríamos hablar o anotar sobre comunicación, sin embargo consideramos que con lo que

aquí se ha expuesto es suficiente para que de -aplicarse- tengamos la seguridad de transitar por el camino adecuado en cualquier organismo o institución educativa.

V. CONCLUSIONES

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

La calidad educativa requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personal, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Logra más con el ejemplo de su coherencia vital con los valores que proclama, y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento.

El alumno junto con el maestro conoce la realidad en forma muy diferente de como la escuela y la comunidad que lo rodea quiere transmitirle ese conocimiento administrativo. Consideramos tácitamente al alumno incapaz de cuestionarse sobre la realidad y por lo tanto, le obligamos aceptar situaciones que no están dentro del contexto real de la calidad competitiva de la administración que es fundamental para toda organización que desea satisfacer las necesidades de sus alumnos, personal y padres de familia.

El director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad administrativa. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, ayudar, orientar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar.

El móvil fundamental del director, más que de ningún otro miembro del personal, es satisfacer cada vez mejor las necesidades de los beneficiarios de la escuela. Para esto, es necesario que comprenda y se apropie de la idea de que es necesario eliminar la variación (el rezago escolar) y también elevar los niveles de logro del aprendizaje.

Así mismo para avanzar en su función de conocimiento para poder llegar a una verdad ya definida.

La comunidad educativa y administrativa no está compuesta sólo de maestros. En ella participan los alumnos, los padres de familia y la comunidad como un todo. Es altamente recomendable incorporar estos miembros a los esfuerzos colectivos por

mejorar la calidad educativa.

La condición es que haya mecanismos continuos de comunicación entre los involucrados, y un apoyo constante y estimulante de parte del director de la escuela.

Tratar de modificar el papel del maestro: en transmisor de aspectos organizativos a guía, animador y apoyo a las actividades de trabajo administrativo.

Modificar la concepción organizativa dentro de la escuela en orden de necesidades hacia una administración eficiente para una educación de calidad.

Lo anterior conlleva la finalidad de favorecer y provocar el desarrollo administrativo en el niño, como fin primordial del aprendizaje.

Este trabajo le permite al alumno alcanzar la comprensión real de la administración escolar.

VI. RECOMENDACIONES

Después de haber analizado minuciosamente el presente trabajo, podemos afirmar que la esencia del mismo nació de mi inquietud y corresponde según se desprende de cada aspecto el trato exacto de la realidad que ha vivido y vive la escuela dentro de la administración.

Se elaboró este trabajo con el objeto de aclarar dudas y lagunas contenidas en la administración, buscando que sean más efectivas en el terreno de los hechos, para aprovechamiento de los alumnos, maestros, padres de familia y por supuesto de la dirección.

Se establece muy bien el orden de los propósitos para el aprovechamiento de la organización escolar, ya que en la actualidad no podemos satisfacer las necesidades tan importantes en la administración dentro de la escuela primaria.

Además necesitamos despertar el espíritu de administradores, empresarios gente que emprenda cosas y no que quietamente, se conforme. Pero necesitamos administradores que lo hagan para todos en su conjunto (alumnos, maestros, padres de familia y sociedad en general) y no para su

propio beneficio, esto solo se podrá lograr en base a una buena concientización al objetivo que se persigue.

Pero quiero dejar desapercibida la oportunidad de colaborar: con mis ideas en este gran esfuerzo de la administración de encausar por el camino a quienes se preocupan por la administración escolar.

Una administración eficiente nos permite avanzar con mayor velocidad en el objetivo, que es el de aumentar la calidad de la educación y elevar el nivel de los alumnos en la enseñanza aprendizaje.

Para una educación de calidad se logrará siempre y cuando concibamos la administración como un sistema dinámico que dé base a la participación social y al mejoramiento más efectivo a los que actuamos en ella.

Para concluir diremos que una de las recomendaciones a que podemos llegar, es que se trata de continuar los aspectos administrativos acerca de las ventajas que ofrece este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russell L. Principios de la Administración. México, Edit. Limusa. 1980.
- BERLO R., David. Procesos de la Comunicación. México, Edit. Ateneo. 1985.
- FILHO, Laurencio. Organización y Administración Escolar. Buenos Aires, Edit. Kapelusz. 1974.
- GAMEZ JIMENEZ, Luis. La Administración Escolar. México, Ed. Galve. 1980.
- GAMEZ JIMENEZ, Luis. Tecnología Educativa 1a. Parte. México, Edit. Galve. 1981.
- GRINDERS E., Bandiets. Poder sin Límite. Santiago de Chile, Edit. Cuatro Vientos. 1980.
- JIMENEZ CASTRO, Wilburg. Introducción al Estudio de la administración Moderna. México, Edit. Limusa. 1983.

JIMENEZ CORIA, Laureano. Organización Escolar. Luis Fernández, Editor. 1957.

KAOFFMAN A., Roger. Planeación de Sistemas Educativos. México. Edit. trillas. 1982.

KOONTZ, haol y Cyril O' Donnel. Elementos de la Administración. México, Edit. Mc. Graw-Hillbook. 1977.

LEMUS, Luis Arturo. Administración Dirección y Supervisión de Escuelas. Buenos Aires, Edit. Kapelusz. 1975.

SCHMELKES, Sylvia. Hacia una mejor calidad de nuestras Escuelas. Jorge Ruíz Esparza, Editor. 1992.