

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

**Alternativas para mejorar la calidad administrativa del
Director en la escuela primaria (Estudio de caso: Primaria:
“General Felipe Ángeles”)**

**TESIS QUE
PRESENTAN:**

**Guadalupe Hayde González Mora
Rosa María Luna Pérez**

Mayo 2002

INDICE.

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. HISTORIA Y CONCEPTOS.	5
1.1 Antecedentes históricos sobre la Escuela Primaria.	5
1.2 Calidad de la Educación Básica	10
1.3 Importancia de la Calidad	19
1.4 La Administración como función Educativa	30
1.5 Necesidad del Administrador Educativo en la Escuela Primaria	35
CAPITULO II. IMPORTANCIA DEL DIRECTOR EN EL CENTRO ESCOLAR Y SUS TAREAS PRINCIPALES	37
2.1 Formación Profesional	42
2.2 Funciones del Director	45
2.3 Planeación	51
2.4 Organización	56
2.5 Integración	61
2.6 Dirección	63
2.7 Control de Metas y Objetivos	70
2.8 Gestión Escolar	73
CAPITULO III. EL PAPEL DEL DIRECTOR DENTRO DEL ÁMBITO ESCOLAR.	79
3.1 El puesto del Director escolar de Educación Básica Descripción	82
3.2 Objetivos generales del puesto	84
3.3 Características y Atributos de un buen Director	86
3.3.1 Cualidades de un buen Director de Escuela	90
3.4 Significado naturaleza de la administración	91

3.5	Características de una administración Escolar eficiente	93
3.6	Importancia de la Administración	95
CAPITULO IV. ESTUDIO DE CASO: PRIMARIA “GENERAL FELIPE ANGELES” TURNO VESPERTINO		97
4.1	Organigrama	97
4.2	Breve Reseña Del Plantel	99
4.3	Condiciones Físicas.	100
4.4	Objetivo De La Escuela Primaria	101
4.5	Marco Jurídico	101
4.6	Descripción Del Lugar Donde Se Encuentra La Escuela.	103
4.7	Medio Social Que Rodea A La Escuela	103
4.8	Características Del Personal Docente	104
4.9	Investigación De Campo	105
CAPITULO V. ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA CALIDAD ADMINISTRATIVA.		139
5.1	Guía Administrativa	139
5.1.1	Normatividad	140
5.1.2	Acciones esenciales de la tarea de Dirigir una institución.	141
5.1.3	Problemas y Retos	144
	• Trabajo Colectivo	145
	• Rendimiento Escolar	145
	• Reprobación	146
	• Deserción Escolar	146
	• Disciplina	147
	• Relaciones Humanas	147
	• Tiempo Efectivo de Clase	148
5.2	Curso de Calidad Dentro de la Escuela	149

5.2.1	174 Cultura de Servicio	
	151	
5.2.2	Funciones de la Cultura Organizacional	152
5.2.3	Modelo de Cambio Organizacional	153
5.2.4	Proceso de Cambio Organizacional	154
5.2.5	Comunicación Positiva	155
CONCLUSIONES		156
BIBLIOGRAFÍA		161
DOCUMENTOS		164
CORREO ELECTRÓNICO		164
ANEXOS		165
ANEXO 1		166
ANEXO 2		168
ANEXO 3		169
ANEXO 4		173
ANEXO 5		

INTRODUCCIÓN

Nuestra finalidad al haber elegido este tema para elaborar la presente investigación es dar a conocer a través de ella que la Administración Educativa es esencial para un buen funcionamiento de una institución Educativa.

Así mismo poder ofrecer una serie de Alternativas que ayudan a mejorar la Administración tan deficiente que existe dentro de la escuela y que es producto de la mala organización escolar entre otras cosas, lo cual repercute en los alumnos, creemos que la organización influye como factor decisivo en la naturaleza y calidad de un proceso tan importante como lo es el educativo y que el director en este sentido tienen un papel fundamental que cumplir.

Nuestro trabajo está encaminado a demostrar que la Administración Educativa, llevándose a cabo de una forma correcta, es el conjunto de medios adecuados de los cuáles dispone la escuela para alcanzar y llevar a un buen término la obra educativa.

El trabajo de investigación se presenta en cinco capítulos:

En el primer capítulo se describe la historia de la escuela primaria desde la época primitiva hasta la actualidad, pasando por algunos momentos importantes de la Educación, así como las características y los objetivos que se deben tener en la escuela primaria, mencionaremos algunos conceptos de Calidad dentro de la educación básica, refiriéndonos a ésta como el logro de una Administración eficiente demandada por los maestros y padres de familia.

Nos dimos cuenta de cual es la importancia de la calidad así como la necesidad de un buen administrador educativo dentro de la Escuela Primaria.

En el segundo capítulo señala la importancia que tiene el director de un centro escolar, como es que sus conocimientos, su labor cotidiana y su trabajo como organizador se refleja en una ejecución administrativa que permita y propicie un mejor aprovechamiento escolar.

Se menciona específicamente las funciones generales, específicas y por metería Administrativa que deben de realizarse. Entre el grupo de funciones que el director del plantel de educación primaria tiene bajo su responsabilidad se encuentran las de un Administrador Educativo. Este papel lo desempeña cuando programa, organiza, integra y controla los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el servicio educativo.

Para que el proceso administrativo se lleve a cabo de manera eficiente es necesario cumplir con algunos requisitos como son:

- Planeación: es necesaria para llevar un control de las actividades a realizar dentro de la institución.
- Organización: es esencial para la escuela ya que es el resultado de la integración tanto del equipo de trabajo, en cuanto a personal para llevar un mejor control de los profesores, alumnos y demás personal dentro de la institución y del trabajo administrativo, para un buen funcionamiento escolar.
- Evaluación: es necesaria para saber si se cumplieron los objetivos planteados analizando los problemas que a diario se presentan, así como la dirección, la cual tiene el papel más importante en el trabajo diario de un director, para que la escuela cumpla con su objetivo deben de aprovecharse al máximo los diferentes factores que conforman la Organización escolar.

En el tercer capítulo se hace referencia al papel que desempeña el director este debe tener conocimiento del manual del director para actuar con eficiencia y responsabilidad, así mismo se señalan los atributos de un buen director así como los objetivos que este debe cumplir.

Mencionamos como el director es un elemento clave dentro del plantel su función de integrar todos los elementos de la comunidad educativa; su motivación, conocimiento, capacidad y experiencia serán determinantes para el cumplimiento de objetivos que estén contemplados en los ordenamientos de la Secretaría de Educación Pública.

En el cuarto capítulo se analiza el estudio de caso, Escuela Primaria “General Felipe Angeles”, elegida entre varias escuelas de la Delegación Tlalpan, por ser la que tiene el mayor problema administrativo, así mismo se describe las leyes que rigen el sistema escolar nacional, también se analizan los resultados de los cuestionarios aplicados a los profesores, sabremos si conoce las actividades que se realizan en la institución, que opinión tiene sobre los planes y programas de estudio y otras preguntas relacionadas con el plantel; también se aplicaron cuestionarios a alumnos de 4°, 5° y 6° grado para saber que opinan sobre el trato que les brinda el director, si esta o no presente en las actividades cotidianas y otras preguntas que nos ayudarán a formular el último capítulo.

Finalmente, después de dar una visión general de lo que es la Administración Educativa, y cual es su importancia, en este último capítulo se presentan alternativas que nos ayudarán a mejorar la calidad administrativa de la escuela ya que para que la obra educativa se enfatice se deben de atender un sin número de quehaceres que están debidamente planeados y ejecutados por el director y los profesores.

Primordialmente se propone una guía para el director, con el fin de mencionar la normatividad y las acciones básicas en la tarea de dirigir una institución así como los problemas y retos a los que se enfrenta en el quehacer cotidiano.

En segundo termino damos como alternativa un pequeño curso de integración grupal dirigido a los profesores.

Este trabajo constituye una reflexión orientada a estudiar y analizar lo que representa una responsabilidad en el campo educativo, el cual en todo momento busca innovaciones, cambios y criterios para transformar y mejorar el desarrollo Administrativo.

Al final se presentan las conclusiones derivadas de todo el proceso de investigación.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS SOBRE LA ESCUELA PRIMARIA

Se ha considerado conceptualizar en razón de nuestro objeto de estudio mencionando primeramente a la Escuela Primaria y su evolución histórica.

En los grupos humanos primitivos, la vida social era muy rudimentaria y los niños se educaban dentro de la familia o en la comunidad, adquiriendo lo más valioso de la experiencia y sabiduría de los mayores; estos sin el propósito de enseñar pero guiados por las necesidades de la vida, llevaban a los pequeños a participar poco a poco y en la medida de sus posibilidades y capacidades en las actividades y faenas de la vida diaria.

Así, las generaciones jóvenes adquirían las aptitudes experiencias, ideales, etc., del grupo, donde los adultos terminaban su labor hasta que los pequeños eran capaces de conducirse como personas mayores.

Las primeras escuelas surgen en los pueblos orientales como una natural manifestación de los orígenes de la educación intencionada; se hallaban unidas a la vida y prácticas religiosas. Después de creada la escuela, ha pasado por una verdadera metamorfosis: escuela práctica primitiva, escuela libresca y escuela activa.

“La palabra escuela nace en Grecia en el año 600 AC. El término Skole, significo para los griegos lugar de ocio y la Sofía (sabiduría) era la función de los ocios personas que se ocupaban del cultivo de la inteligencia y del espíritu. En Roma la palabra escuela significó (juego) “Luidi Magiste”, haciendo con esto referencia al juego de la inteligencia y del saber. La escuela es una creación del hombre para suplir las diferencia de la educación infantil espontánea o refleja. En las comunidades primitivas no había escuela y la función educativa estaba encomendada a todo el grupo pero la complejidad de la vida social hizo surgir la deficiencia en el trabajo en los intereses y en las exigencias de la vida humana.

Las escuela Griegas y Romanas eran particulares, donde los maestros se instalaban en lugares públicos para enseñar.”¹

Desde el punto de vista de su significado general la Escuela es el lugar o la institución donde se ponen en juego actividades de todo género para conseguir el desarrollo y el crecimiento de los individuos.

En el sentido técnico-pedagógico, “Escuela es la comunidad organizada de maestros y alumnos que persiguen alcanzar la educación de las nuevas generaciones desde las instituciones preescolares hasta las escuelas superiores del nivel universitario y de elevada investigación sean oficiales o particulares.”²

La Escuela es producto y un reflejo de la vida social de régimen económico y político predominantes en cada lugar y en cada etapa de nuestra historia.

La función que debe cumplir su campo de acción los fines que debe alcanzar, su organización y trabajo, está en estrecha relación al ambiente natural y social en el cual se desenvuelve.

La Escuela primaria es la institución básica de todo sistema educativo nacional estructurado con los principios de gratuidad, obligatoriedad y laicismo en la enseñanza. Esta encargada de atender al ser humano durante el periodo de la niñez hasta la adolescencia, es decir, de los 6 años de edad hasta los 12 o 14 años. Es la base universal y común para todos que por ella pasan, sin distinción de raza, sexo, creencia o situación económica. Hablar de ella significa mencionar el mínimo de conocimientos que un individuo debe obtener en el ámbito laboral o social.

“En un principio la educación primaria elemental que consistía en solo tres años de estudio y el siguiente nivel era la escuela primaria superior; tiempo

¹ Larroyo, Francisco. 1981, Historia de la Educación Comparada en México, P. 56

² Martínez Rodríguez Alfonso, “condiciones Técnicas y Pedagógicas del trabajo docente” en Foro Nacional La Educación Básica ante el nuevo Milenio, P. 316.

después se le denominó Escuela elemental, que se constituía de cuatro años, posteriormente sería extendida a cinco años. Más tarde en 1940 la educación primaria abarcaría un periodo de seis años teniendo como antecedente la educación preescolar.”³

La concepción educativa que establece la gratuidad, la obligatoriedad de la Educación Básica ganó fuerza durante los años veinte donde se logró crear la Secretaría de Educación Pública, también su rango constitucional plasmado en el artículo tercero establece que: “Todo individuo tiene derecho a recibir educación, el Estado Federación y Estados Municipios impartirá educación preescolar primaria y secundaria. La educación primaria y secundaria son obligatorias”⁴

La educación básica ha sido factor de gran importancia ya que la preparación en éste nivel influye en los niveles subsecuentes, una de sus principales finalidades de la Educación Básica es preparar al educando para enfrentar los cambios que se presentan en la sociedad, los cuales deben enfrentar con conocimiento y responsabilidad, así mismo debe promover la cultura con el propósito de brindar una educación integral.

A continuación mencionaremos las características fundamentales en la Escuela Primaria y sus principales objetivos.

Las características de la Escuela Primaria son:

1. Estar al servicio de las tendencias, intereses y necesidades vitales de los alumnos de sus características físicas, psíquicas, morales y sociales basándose en las etapas diferenciales de su desarrollo.
2. Tener una misión esencialmente social que cumplir procurando desarrollar en los alumnos cualidades de positiva significación social, espíritu de trabajo en un grupo o equipo y vinculando los quehaceres educativos a los programas y

³ Larroyo Francisco, 1981 Historia comparada de la Educación en México, P. 304

⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 3º 1998 Pag. 4

preocupaciones nacionales, mejorar las condiciones de vida en su conjunto de la comunidad.

3. Sus técnicas de dirección del aprendizaje deben basarse en la experiencia de los educandos.
4. Se preocupa por crear las condiciones más favorables para el trabajo escolar obteniendo los más óptimos resultados con el mínimo de esfuerzo y sin gasto superfluo de tiempo, de recursos y de energía.
5. El trabajo escolar debe ser objeto de evaluación, de control y de apreciación, sistemáticos y científicos para valorar su rendimiento.

Los objetivos de la Educación Primaria son:

1. El desarrollo integral de los educados, en sus aspectos físico, intelectual, ético, cívico, social y de preparación para el trabajo.
2. Fomentar en los educandos el amor a la patria atendiendo a la comprensión de problemas nacionales, al aprovechamiento y conservación de los recursos naturales a la defensa de la independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de la cultura Nacional.
3. Preparar a los educados para el ejercicio de la democracia, considerando a ésta no solo como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo mexicano.
4. Desenvolver en los niños la conciencia de solidaridad internacional, en la independencia, la justicia y la paz así como de su responsabilidad histórica.
5. Desarrollar la capacidad creadora del pensamiento objetivo.

El Estado por medio del gobierno es el encargado de asegurar la cobertura de una educación básica para toda la sociedad que la demande, que tenga calidad, esta educación debe fortalecer los elementos de unidad nacional y adecuar sus contenidos al avance de los conocimientos actuales.

Para ello el programa para la modernización educativa sugiere:

“Ofrecer una educación básica de calidad, con las características establecidas en el artículo tercero constitucional y la Ley General de Educación, a todos los niños y asegurar que la concluyan por ser el nivel educativo base de la formación de los mexicanos”⁵

Dentro de la Ley General de Educación, actualmente se garantiza que la educación impartida por el estado sea obligatoria en su nivel básico, ésta guarda los postulados del artículo tercero y por consiguiente garantiza que todos los habitantes del país tenemos las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo nacional, para ello se establecen lineamientos que rigen los servicios educativos en sus diferentes tipos y modalidades; reiteramos que la educación básica cumple con tres aspectos los cuales destacan los resultados que se esperan de ella: el primero es que contribuya a la cohesión nacional y la identificación cultural, el segundo es que se considera como un aspecto muy importante por el progreso social y por último se le asigna al desarrollo educativo producir mano de obra calificada capaz de desarrollarse en un ambiente competitivo.

⁵ Poder Ejecutivo Federal. Programa para la modernización educativa 1984-1994. pag.53

1.2 CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA.

La calidad es "cumplir con los requisitos del cliente, y esta ha sido expresado de diferentes maneras por otros autores:

Adecuación para el propósito o uso, Jurian.

La totalidad de elementos y características de un producto o servicio que le confieren su habilidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas, BS4778, 1987 (ISO8402, 1986) Quality VocabularY: parte I International Terms.

La calidad debe ser orientada hacia las necesidades del consumidor, presentes y futuras, Deming.

La resultante total de las características del producto y servicio, en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, por medio de la cual el producto o servicio en uso cumplirá las expectativas del cliente, Feigenbaum, Cumplir con los requisitos, Crosby."⁶

"El concepto calidad en tanto significativo, es referente de significados históricamente producidos y en el sentido es un concepto que no puede definirse en términos esenciales ni absolutos por tanto, tampoco es un concepto neutro, no es penable una sola definición de calidad, que subyace en ella las que se adopten acerca del sujeto, sociedad, vida, y educación"⁷

La calidad de la educación básica y su problemática no radica en los alumnos y su aprovechamiento sino en las deficiencias del sistema, la primera constituye el nivel básico de la pirámide educativa, por ello sus deficiencias son las consecuencias negativas de la calidad y cantidad del resto de la acción educativa que permiten darnos cuenta del tipo de personas que se está preparando. Las estrategias del gobierno por superar los rezagos educativos han sido insuficientes, las autoridades en materia educativa se vieron en la necesidad de concentrar esfuerzos en los aspectos cuantitativos, estos esfuerzos por combatir éste problema se han enfocado desde diferentes ángulos, sin embargo la problemática sigue presente, " El origen del problema de la calidad educativa esta en su base,

⁶ Oakland, Joshn S, 1999. Administración por Calidad Total, pag. 3

⁷ Levin, Henry. Platiquemos sobre la calidad de la educación. Pag. 56.

por lo que es la educación básica afecta consecutiva y determinantemente al resto de los niveles”⁸

Sin embargo en educación básica el concepto de calidad debe tomarse con más seriedad ya que el criterio social es más amplio y es el que más influye directamente, es el indicador que establecen la pauta en los cambios que el sistema debe realizar, tomando en cuenta los valores y los choques de opinión las cuales son la mayor estrategia para detectar los errores; cada uno de nosotros juzga el sistema escolar en relación a las metas y objetivos que fijamos para nosotros mismos, y para el país, estas pueden variar dependiendo el concepto que nosotros otorguemos a la educación y nuestro entender sobre una calidad como ideal.

La calidad en la educación básica depende de muchos factores que tienen la responsabilidad de elevarla hacia niveles de excelencia, esto implica a los principales actores como el discurso político del gobierno, el cual es el responsable y quien tiene el compromiso de hacerlo realidad; pudiéndolo realizar con políticas educativas orientadas hacia la formación profesional del magisterio.

“ La calidad de la educación primaria no solamente presenta los mismos problemas cualitativos que le aquejan anteriormente, si no que se encuentra inmersa en una dinámica de creciente deterioro. Actualmente, de cada diez niños que ingresan a la primaria solo 5.7 terminan; la mayoría lo hacen con niveles de aprovechamiento muy inferiores a los requerimientos académicos mínimos aprobatorios.”⁹

“Se ha llegado al término de un proceso educativo mediante el cual se han obtenido abundantes logros cuantitativos a expensas de menoscabar la eficiencia, la calidad y la equidad. Pasar de éste sistema a otro que privilegie la calidad y su efectiva difusión a todos los niveles de la sociedad, así como las sinergias entre

⁸ TEDESCO, Juan Carlos. 1987. El desafío educativo calidad y democracia. Pag. 145.

⁹ Trejo Guillermina, 1992, Educación para una economía competitiva: alternativas para el futuro, pag.36

los distintos procesos de difusión y de generación del conocimiento, entre ellos, economía, constituye la gran tarea de América Latina para el próximo decenio.”¹⁰

La definición de calidad educativa en la escuela primaria según Sylvia Schelkes:”entendiendo por calidad de la educación primaria, individual y de cada escuela, el logro del aprendizaje relevante para la vida (competencias para la vida). No obstante, globalmente no puede concebirse la calidad de la educación básica –Obligatoria para todos los niños en edad de cursarla- si no se incorpora la equidad en su concepción. Entendiendo por equidad las oportunidades educativas.”¹¹

La autora se refiere específicamente a la calidad del aprendizaje del alumno, en las habilidades la escritura o el resolver problemas, así mismo menciona el hecho de tener los suficientes insumos educativos para lograr el aprendizaje relevante para el alumno.

La deficiencia de la calidad educativa es la causa principal de los desajustes políticos, sociales, culturales y económicos, es necesario pensar que ésta no depende de la cantidad de instituciones con las que se cuente sino del trabajo, dedicación, capacitación y compromiso de quienes participan y están ligados con ésta educación. Además de estar concientes de que no basta con dar a todos educación sino impartirla con calidad. Dentro de la política educativa se menciona que la calidad debe ser el eje principal de desarrollo del país, pero siempre se ha quedado en las buenas intenciones porque la realidad lamentablemente es distinta.

El concepto de calidad educativa cobra cada vez mayor importancia y las exigencias sociales son mayores; en cada nivel educativo se hace más complejo y las responsabilidades de adecuarlo cada vez más escasas. La reestructuración del sistema educativo es fundamental para la transformación del país, de acuerdo a la estrategia de desarrollo se requiere de gente cada vez mejor especializada y

¹⁰ CEPAL – UNESCO . 1992. Educación y Conocimiento : eje de la Transformación Productiva con Equidad. P. 23

¹¹ Schmelkes, Sylvia, 1997. La calidad en la educación primaria, P. 25

de la más alta calidad en todos los niveles. “Pero la mención explícita de la “Calidad” como una exigencia y un problema de la educación es algo que ha surgido en los últimos años, pero no así desde el punto de vista económico. Económicamente el interés por la calidad Educativa se debe a que se requiere vincularla directa o indirectamente a la producción.”¹²

“La calidad de la educación se considera como un elemento importante para generar calidad de vida; por lo tanto, no puede considerarse en abstracto sino en relación con un contexto histórico y social determinado. Puede medirse en función de su capacidad por satisfacer, de un modo adecuado, las finalidades generales y los objetivos concretos que la comunidad social atribuye a la enseñanza.”¹³

Debido a esto, la conexión que existe entre escuela y economía exige atender cuidadosamente la pérdida de la calidad de la formación que transmiten las instituciones escolares, así mismo se requiere cada vez más que al alumno se le proporcionen habilidades y conocimientos que puedan posteriormente poner en práctica e integrarse al mercado de trabajo. La tendencia es pensar que una educación de calidad es aquella que provee a la gente con la formación técnica que permita tomar posiciones en la economía.

La calidad es un valor que requiere definirse en cada situación y no puede entenderse como un valor absoluto. Los significados que se le atribuyen a la calidad de la educación dependerán de la perspectiva social desde la cuál se hace, de los sujetos que la enuncian (profesores o padres de familia o agencia de planificación educativa, etc.) y desde el lugar en que se hace (práctica educativa o planificación educativa o planificación magisterial, por ejemplo)

Para Sylvia Schmelkes la calidad que se busca como resultado de la educación básica debemos entenderla como la “capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación y democrática ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver

¹² Unión Nacional de Padres de Familia, “Políticas para la Educación Básica con Calidad” en Foro Nacional Educación Básica para el nuevo Milenio. P 289.

¹³ García Llamas, José Luis, 1999. Formación del profesorado, p.48

problemas seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes de una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes”¹⁴.

Maria Teresa Yurén plantea para este término una concepción dialéctica: “Eleva la calidad de la educación significa transformar la educación, cambiarla radicalmente, negarla. No se trata, sin más de una aniquilación, sino de una negación dialéctica es decir no es simplemente un proceso de perfeccionamiento o un proceso cuantitativo, sino un cambio cualitativo que se construye sobre la negación (que es al mismo tiempo conservación y superación) de los momentos anteriores.

El gran reto de la escuela en éste momento es la creación de una oferta educativa de sentido. Esto supone, en primer lugar, una puesta de valores auténticos que tengan capacidad de “llenar” la vida del joven de hoy del adulto del mañana. En segundo lugar, y puesto que se trata de ofertar sentido a la existencia del joven, esos valores han de estar insertados en toda la actividad académica o curricular hasta construir la base de eso que se ha venido a denominar el “estilo” de un centro.

La enseñanza deficiente es una de las causas principales que influyen para evaluar la calidad educativa y es un punto medular para la reforma de la educación básica, “ Es el maestro el que hace la educación en las aulas y es él quien finalmente concreta o no los planes educativos institucionales. El sexenio actual se caracterizó por la existencia de diversas propuestas educativas, las que se tradujeron en experimentos costosos”.¹⁵

“Al hablar de la revaloración de la función docente, no puede afirmarse el hecho de que durante los años más agudos de la crisis los profesores fueron sensiblemente afectados: se devaluó su imagen y prestigio social, la disminución de su salario real y las precarias condiciones materiales para un adecuado desempeño.”¹⁶ Estos factores, entre otros, han influido negativamente en el

¹⁴ Saavedra, Amílcar. Por una Educación Preescolar Generadora de Equidad, pag.287

¹⁵ Diversidad en la Educación, SEP,UPN.1995, Educación y Diversidad Cultural

¹⁶ Idem

interés y la motivación de los docentes para la realización de sus funciones y actividades. El magisterio tiene una posición ambivalente: valora la importancia social de su labor, pero, al mismo tiempo, expresa malestar por sus condiciones de trabajo y por las exigencias burocráticas que traen las constantes reformas educativas. Como se ha dicho, no basta con dar acceso a todos sino proporcionar un servicio de calidad, digno y con equidad; anteriormente la cobertura era el problema que se tenía que resolver, hoy en día son las características cualitativas las que resaltan. Con el objetivo de aumentar la capacidad de cada persona para mejorar su propia vida y la del país en general.

Los planes, programas y métodos de estudio que integran el contenido de la educación deben ser flexibles permitiendo la atención a los requerimientos y evolución de las exigencias actuales, los cuales pueden ser modificados para hacer real la meta planteada. La estructura funcional del sistema educativo esta controlada por el gobierno, que dispone del para poder realizar las metas y objetivos que se proponga.

Se requiere de una constante y permanente evolución cultural y tecnológica con relación al presente, las instituciones de educación básica deben ser las primeras en presentar dicha innovación para ello se requiere de una autentica profesionalización del magisterio y una planificación anticipada del futuro, de ésta manera se podrá proporcionar un servicio de calidad que pueda apegarse a las necesidades actuales.

Todas las deficiencias o atributos que existan en determinado periodo escolar se van acumulando y al terminar la educación primaria se reflejan en la educación secundaria, provocando carencias dentro del proceso educativo.

La calidad de dicho proceso es lo más preocupante actualmente, educación primaria es la que más lo percibe por falta de coordinación entre un grado y otro; además la aquejan problemas más graves como la eficiencia terminal y su aprovechamiento.

“Se ha llegado al término de un proceso educativo mediante el cual se han obtenido abundantes logros cuantitativos a expensas de menoscabar la eficiencia, la calidad y la equidad. Pasar de este sistema a otro que privilegie la calidad y su efectiva difusión a todos los niveles de la sociedad, así como las sinergias entre los distintos procesos de difusión y de generación del conocimiento, entre ellos, economía constituye la gran tarea de América Latina para el próximo decenio”¹⁷

La calidad que estamos buscando como resultado de la educación básica debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades par la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes.

La expresión calidad en la educación básica solo ha quedado en el plano de las buenas intenciones, en el sentido de la importancia que le otorga el discurso político, las estrategias políticas implementadas a este nivel educativo no han emprendido medidas que revaloren su calidad con el consecuente ascenso del trabajo desempeñado en las escuelas por maestros bien calificados. El sistema educativo no ha cumplido con el objetivo de la universalización de la educación básica, ni siquiera el de una educación efectiva que elimine los rezagos existentes.

La calidad de la educación básica más que ser un lujo o un gasto es una inversión, con un alto grado de rentabilidad individual y social, con ella se puede dar fortaleza a los sistemas social y económico.

El sistema educativo mexicano es muy complejo y para poder concebir un cambio, es necesario que se realice de manera paralela entre todos sus componentes, lo cuál esta fuera de la realidad, se debe tomar en cuenta las propuestas para la escuela, el alumno o el maestro. La educación básica, no obstante, de sus problemas ha logrado abrir oportunidades de avance económico

¹⁷ CEPAL-UNESCO, 1992. Educación y Conocimiento: eje de la Transformación Productiva con Equidad. P. 67

y social a grupos de población de bajos ingresos económicos y formar una fuerza de trabajo calificada, siendo esta el único recurso de apoyo.

Anteriormente la educación primaria era la única que otorgaba a los individuos el mínimo de capacidades para progresar económicamente y socialmente, hoy en día se ha elevado hasta el grado de educación secundaria como mínimo.

La calidad de la educación básica debe considerarse como un servicio que el gobierno esta obligado a cumplir, no tanto para la capacidad de la fuerza de trabajo, sino para obedecer la disección del artículo tercero constitucional.

Un mayor desarrollo del sistema educativo, y en particular en la adecuación básica con la implantación de la calidad, tendría un efecto dinamizador del mismo, lo que traería como consecuencia que los demás niveles educativos aumentaran automáticamente su calidad.

La calidad de la educación básica estaría integrada por un sistema de acción que eliminaría los crecientes deterioros en el proceso educativo, esto debe evitarse desde la capacitación y profesionalización del magisterio, además de una constante actualización, aunado a un verdadero apoyo por parte del gobierno, no solo en el discurso sino en los hechos prácticos que lo motiven a realizado.

La Educación Básica se enfrenta a un nuevo paradigma, el cual parece que se ha asumido con un cambio radical para quienes no están acostumbrados a enfrentar retos innovadores, es así como la educación básica debe enfrentar los nuevos mecanismos dentro de la política de globalización que se está viviendo, porque la educación no puede mantenerse al margen de la transformación mundial y mucho menos a las transformaciones cotidianas de la sociedad.

“Los objetivos que persigue la educación básica requieren de una serie de condiciones que propicien el logro de los mismos. Las condiciones institucionales, el ambiente educativo interno, así como las relaciones de colaboración y comunicación son factores fundamentales para propiciar la formación integral de los alumnos “¹⁸

¹⁸ Unidad Cultural , 1997.Foro internacional innovación y calidad educativa. P. 5

1.3 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

El sistema educativo nacional, en especial la educación básica, es un componente fundamental para el desarrollo del país por lo que no hay mejor forma que implementar calidad al servicio con el fin de cumplir con las expectativas. Con frecuencia este sistema ha sido objeto de numerosas propuestas de cambio, que, sin embargo, parecen haber sido impotentes para lograr alguna modificación en su funcionamiento real.

En la actualidad el término de calidad ha adquirido prestigio en los discursos y acciones sociales, particularmente en el ámbito educativo. La calidad es una categoría, que encierra un juicio de valor, que se emplea para un mejoramiento, para señalar el inicio de una transformación de una serie de aspectos que influyen en la educación. La prioridad que se otorga esta recomendada no solo por el mayor costo de la enseñanza y por la mayor o inevitable limitación de las oportunidades educativas; sino sobre todo por la importancia que la calidad tiene en los niveles medio y superior del sistema educativo para un rápido desarrollo económico y social de los países. “ Insisten los expertos que los países en desarrollo deben, en estos niveles de la educación dar una evidente prioridad a las metas cualitativas sobre las cuantitativas”¹⁹

La inquietud que suscita actualmente la calidad nace, por una insuficiencia de las reformas de la estructura y de la organización las cuales no han resuelto los problemas de enseñanza más inmediatos, los cuales permanecen intactos; todo país tiene que efectuar de vez en cuando una reforma de su sistema escolar en el plano de los métodos pedagógicos, de los contenidos y de la gestión.

Una y otra vez se han visto modificadas las disposiciones institucionales, sin embargo, son todavía muchos los alumnos que llegan al final de su

¹⁹ Trejos Dittel Eduardo. Educación y desarrollo en América Latina. Pag, 67.

escolarización con unos niveles de logros claramente bajos y sin entusiasmo por el aprendizaje.

La calidad se efectúa desde la planificación de un proceso de acciones para reducir los problemas presentes y futuros dentro de la organización, principalmente a los que involucran los procesos enseñanza aprendizaje, los cuales repercuten de manera directa en los alumnos.

“Educativamente es importante considerar dos aspectos: Un cambio que afecta a todo un sistema no altera necesariamente la práctica de organización del nivel escuela y, la reforma de la organización no constituye más que un ingrediente en la revitalización de la enseñanza del aprendizaje en las escuelas.”²⁰

Una visión más amplia de lo que las escuelas pueden lograr por si mismas, parte de la preocupación por la calidad procede de las formas principales de la estructura y organización de la escolarización esto no conduce a un cambio de contenido ni en los procesos que se efectúan en el interior del sistema educativo.

Por lo tanto, para determinar metas cualitativas debe considerarse principalmente el currículum, la metodología, el material didáctico y equipos, la formación, capacitación y mejoramiento del personal docente, los servicios de orientación, los servicios asistenciales, la supervisión y la evaluación escolar. “ La demanda central de la sociedad, la más reiterada y la que más afecta de modo directo en necesidades e intereses de la población es, justamente la de elevar la calidad de la educación. El hecho de que sea un reclamo generalizado indica que se ha producido un desajuste profundo estructural y funcional, entre el sector y la sociedad, entre los servicios que proporcionan los subsistemas de enseñanza y el desarrollo. No obstante debemos tomar en cuenta que el nivel de la denuncia o la exigencia, el deterioro de la calidad de la educación es casi siempre registrado y reflejado por los resultados, por los defectos y no por las causas.”²¹

²⁰ González Marcos, 2000 Administración Escolar, P 55.

²¹ Meliachi y Velasco, 1988 La Modernización como base para el mejoramiento de la calidad de la educación nacional, pag 17.

La renovación de planes, programas y libros de texto de educación primaria y secundaria, fue tal vez, la actividad más tangible, en el sexenio pasado; sin embargo, éstas modificaciones curriculares no fueron consecuencia de evaluaciones y seguimiento cuidadoso de las virtudes de los planes anteriores y de resultado práctico en el aula.

“Más que señalar problemas específicos en contenidos y métodos de primaria, es recomendable utilizar una estrategia distinta a la de las reformas anteriores, para lograr modificaciones cualitativas profundas y duraderas en la primaria. La experiencia nacional, así como la investigación mundial, aconsejaría iniciar los cambios por la formación de los docentes en servicio, en lugar de por la modificación del currículum y los libros de texto.”²²

Se debe generalizar la oferta a la población que la demande, también implementarse el servicio a comunidades que carecen de él, y esto se tiene que realizar dando un servicio de calidad aunque el problema de muchas autoridades de educación constituye simplemente en construir suficientes escuelas nuevas y hallar profesores suficientes con que dotarlas, sin embargo para que este servicio se de satisfactoriamente no solo es necesario contar con la infraestructura necesaria sino que tanto el director como el personal a su cargo cumplan específicamente con sus funciones.

“Cada persona niño, joven o adulto deberá poder contar con posibilidades educativas para satisfacer sus necesidades de aprendizaje básico. Éstas necesidades abarcan tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje (como la lectura y la escritura, la expresión oral, el cálculo, la solución de problemas) como los contenidos mismos del aprendizaje básico (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes) necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad,

²² ROCKWELL, Elsie, 1989. La Educación básica y media básica: diagnóstico y estrategias de innovación, Departamento de Investigación Educativas, P.85

participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo...»²³

La importancia de la calidad radica en el mejoramiento del nivel de vida de las personas por medio de la educación, ya que ésta es una función social que puede llegar a garantizarlo. La calidad educativa tiene el reto de propiciar el crecimiento económico, adaptando al educando a las condiciones sociales que se le presenten y, sobre todo, integrarlo a la vida productiva de una manera rápida y eficiente.

Esta comprobado que el déficit de empleo provoca un desequilibrio entre la educación y la estructura ocupacional, este fenómeno acarrea una devaluación de la calidad educativa respecto a su valor en el mercado de trabajo, devaluando y desplazando sobre todo a las personas de menor escolaridad y con baja calidad; por ello la gran importancia de la calidad educativa.

La calidad y la educación son dos aspectos que se complementan para el logro de objetivos políticos a nivel nacional, una política de calidad en educación engendra la productividad, la eficiencia y la eficacia del sistema.

Éstos son procesos constantes y permanente e inacabados que se transforman respondiendo a las exigencias e intereses sociales, particulares o generales concordantes con el momento histórico que se viva, por ello se tiene que poner énfasis en la calidad del servicio que se presta.

El mejoramiento de la calidad depende en gran parte de la habilidad de la administración para crear una atmósfera que demuestre su decisión en comprender su importancia y el aceptar su responsabilidad por mejorar. La calidad fomenta el trabajo en grupo, la comunicación, la solución en común de los problemas, la confianza, la seguridad, etc.

La calidad genera un ambiente de motivación entre los integrantes de la institución y en consecuencia favorece a su productividad, conectado con ella

²³ Artículo 1 de la Declaración Mundial sobre la Educación para Todos. 1990. Satisfacción de las Necesidades de Aprendizaje Básico. p.3

cualidades interrelacionadas del ambiente escolar, fundamentales para las actitudes del profesor.

El carácter público de la educación básica atrae una serie de conflictos que no deben ser pretexto para no impartirla con calidad; es precisamente a partir de este servicio como se podrá salir del subdesarrollo.

La calidad Educativa cobra importancia por ser un proceso acumulativo y ser de lo más importante, sobre todo en los primeros conocimientos, en las personas que se integran a este servicio público y para el país en lo general.

La calidad debe responder a las exigencias sociales, innovar los planes y programas de estudio y sobre todo asumir el proceso constante y permanente de anticipar los problemas que se puedan presentar en el futuro.

La importancia de la calidad existe en el proceso mismo de su aplicación da respuesta a una necesidad de contar con un modelo que complete las características, necesidades y problemática de la educación; es importante comprender que la calidad es un modelo completo de administración, la decisión de su implantación es un convencimiento pleno de cambio en hábitos, costumbres, estilos de dirección, etc, en todos los niveles de organización del sistema educativo.

La inquietud que suscita actualmente la calidad nace por la insuficiencia de las reformas de la estructura y de la organización las cuales no han resuelto los problemas de la enseñanza más inmediatos, los cuales permanecen intactos.

Una y otra vez se han visto modificadas las disposiciones institucionales y sin embargo, son todavía muchos los alumnos que llegan al final de su escolarización con unos niveles de logros bajos, sin entusiasmo por el aprendizaje.

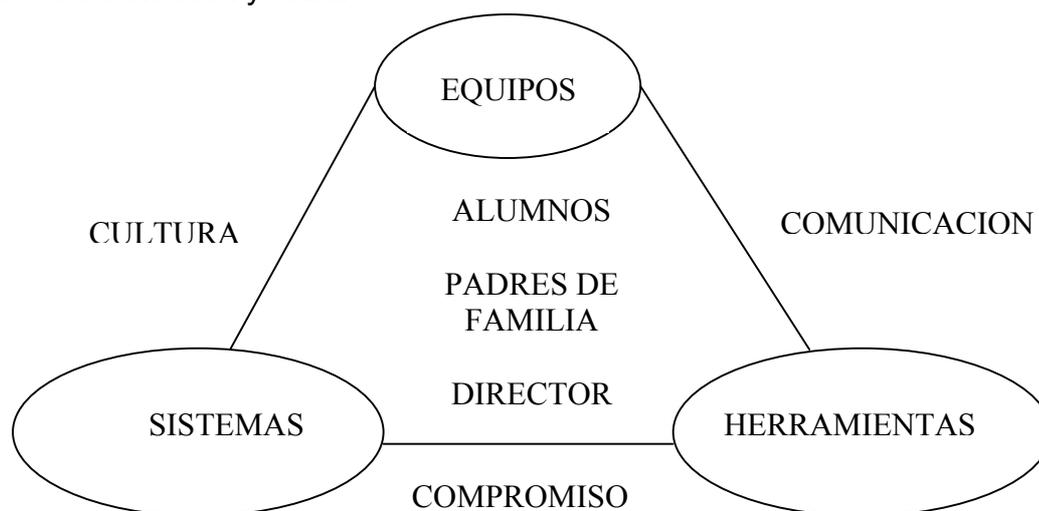
El problema de la calidad en la educación y su mejoramiento implica un enfoque desde el sujeto, desde aquel que aprende del alumno. Ubicar la centralidad de la persona en la pregunta sobre la calidad es descentrar el sistema

educativo, que ocupa un lugar medular en los estudios acerca del mejoramiento de la calidad de la educación. La administración eficiente del sistema, los recursos materiales, el financiamiento, los recursos pedagógicos e incluso el perfeccionamiento docente esta en función, y no deberíamos olvidar lo del aprendizaje del alumno, de la relación pedagógica que ocurre normalmente en todas las escuelas.

La calidad según el autor John S. Oakland, es cumplir con los requisitos que el cliente pide, en este caso, “administración de la calidad total” aplicado a la institución Educativa.

Dicho modelo es un enfoque para mejorar la calidad Administrativa y educativa dentro de una institución, es una forma de planear, organizar y entender cada actividad. Para que exista una institución realmente efectiva cada una de sus partes deben trabajar de manera apropiada y dirigirse hacia las mismas metas, suponiendo que cada persona y cada actividad afecta y a su vez es afectada por los demás, lo que se puede ejemplificar en el siguiente esquema:

Por los demás el nuevo modelo de calidad total exige que la gente asuma voluntariamente un papel de responsabilidad en la organización en la que trabaja y esto supone aceptar valores comunes, implicarse y mencionar su intervención de forma sistemática y clara.



Para cubrir el citado planteamiento, es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- Confiabilidad por parte de los padres, buenos métodos de enseñanza así como de aprendizaje, seguridad dentro de la institución.
- Así mismo la autoridad de la escuela debe tener la habilidad para cubrir las mencionadas necesidades.

Para poder lograr la calidad en la escuela cada persona tiene que preguntarse lo siguiente:

Alumnos:

¿Quiénes son?

¿Qué requisitos me están pidiendo para una educación mejor?

¿Cómo puedo determinar estos requisitos?

¿Cómo mido mis habilidades para cumplir con esos requisitos?

¿Tengo la capacidad para cumplir con éstos requisitos si no es así, que debo cambiar para poder cumplirlos?

¿Cumpló con algunos requisitos de los que me piden, si no es así que es lo que evita que se cumplan?

¿Cómo superviso los cambios en los requisitos?

Director:

¿Cuáles son mis requisitos y comunicárselos a los profesores?

Tenemos (Director y profesores) la capacidad para medir y cumplir con los requisitos que se nos piden.

¿Cómo les informo de los cambios que se van a realizar?

Compromiso.

El director de la escuela debe demostrar seriedad respaldo a la calidad tiene un importante papel que jugar no, sólo debe de captar los principios de la

Administración por Calidad Total, si no explicarlos a toda la gente que esta bajo su responsabilidad: Personal Docente, Intendencia, Asociación de Padres de Familia. Así mismo debe aceptar la responsabilidad y el compromiso de un cambio en el que crea realmente, si el director de la escuela no reconoce y acepta esta responsabilidad, entonces no podrán realizarse los cambios.

La Administración debe estar dedicada al cotidiano mejoramiento de la calidad educativa para ello se han mencionado las siguientes ideas:

1. Que se establezca una organización para la calidad
2. Que se identifiquen las necesidades de los alumnos
3. Que se evalúe la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades
4. Asegurarles que los materiales y servicios adquiridos satisfagan de manera confiable las normas requeridas para el desempeño y eficiencia
5. Proporcione capacitación para el mejoramiento de la calidad
6. Revise los sistemas de Administración de Calidad para mantener el progreso.

Cultura.

La cultura puede definirse como las creencias que se encuentran dentro de la institución, acerca de como debe Administrarse y de como los maestros y empleados deberían comportarse y ser tratados, una visión que incluya creencias y valores fundamentales y un propósito, en el cuál se defina como deben ser las cosas y cuando deben lograrse. Las creencias y los valores representan los principios básicos de la institución acerca de que es importante la educación, su conducta, la responsabilidad y la respuesta ante los cambios.

El director debe actuar con una fuerza con valores claros y auténticos, los cuáles se enfocan en los maestros , empleados y alumnos.

El propósito debe ser, desarrollar los valores y las creencias fundamentales y comunicar con claridad como la institución debe cumplir con su papel.

Comunicación.

Las barreras que llegan a crearse dentro de la institución son creadas por la administración aislada, no existe comunicación en la misma, por lo tanto dentro del personal docente. Por ello es necesario hacer equipo y mejorar la comunicación dentro del plantel.

Sistema de Calidad.

El sistema de calidad debe aplicarse en todas las actividades de la institución. Comienza con la identificación de los requisitos y termina con la satisfacción de ellos. Las actividades pueden ser clasificadas en diferentes maneras generalmente como de proceso y de comunicación.

Equipos .

La forma más eficaz de hacer frente a los problemas que puedan presentarse dentro de la institución, es mediante el uso de alguna forma de trabajo en equipo, si se trabaja de ésta forma la escuela puede tener varias ventajas como son:

- Hacer frente a los problemas complejos aquellos que están más allá de la capacidad de cualquier persona.
- Los problemas están expuestos a una mayor diversidad de opiniones, habilidades y experiencias y suelen resolverse de una forma más eficiente.
- El enfoque es más satisfactorio para los miembros del equipo, eleva la moral y el sentido de propiedad a través de la participación en la solución de problemas y toma de decisiones.
- Se puede hacer frente con mayor facilidad a los problemas y es más probable que se identifiquen y resuelvan los conflictos.
- Es más probable que se pongan en práctica la recomendaciones en equipo, que sugerencias individuales.

Los equipos pueden mejorar los problemas produciendo resultados efectivos; el trabajo en equipo dentro de la institución es un elemento esencial en la puesta en práctica, de la Administración por Calidad Total porque crea confianza para mejorar las comunicaciones e interdependencia.

El trabajo cambia la independencia por interdependencia mediante mejores comunicaciones, la confianza y el libre intercambio de ideas, también proporciona un ambiente en él que las personas pueden crear y usar los recursos con efectividad y eficiencia para hacer mejoras continuas.

Herramientas

Los sistemas administran los procesos y las herramientas se utilizan para progresar, aún más alrededor del ciclo de la mejora al crear mejores relaciones entre directores y maestros.

También las herramientas proporcionan los medios para el análisis, la corrección y la predicción de qué acción llevara a cabo sobre los sistemas.

A continuación se mencionan las herramientas necesarias, que en este caso son 3:

1. Diagrama del modelo de Cambio Organizacional éste va orientado a lo que es el servicio que brinda la institución como organización, el cual se divide en 4, que son los procedimientos es decir de los recursos que tenemos para que la organización cambie, sería la disposición por parte del director y del personal a su cargo, dándonos cuenta de las necesidades del cliente que en este caso son los alumnos, para esto se reflexiona dentro del equipo de trabajo, ¿qué necesita?, ¿qué quiere?, ¿qué siente y piensa?, basándose en el trabajo realizado, como acción, esfuerzo dirigido a una persona con el objetivo de ayudarlo brindándole un servicio en el momento indicado, obteniendo como producto calidad dentro del aprendizaje del alumno, finalmente la cadena de clientes internos que en este caso es el personal que labora en la institución, debe de haber cierta comunicación entre todo el personal para así trabajar en armonía.

2. Proceso de Cambio organizacional, este se refiere a que después de haber evaluado el equipo de trabajo que debe existir un cambio dentro de la institución para así poder continuar con su labor, esto requiere de algún tiempo, es necesario que se de, de la siguiente manera, después de haber evaluado su conducta actual se maneja la información a la que se llega para así tomar actitudes positivas que mejoran la calidad de la institución, mejorando así su conducta ante los problemas y retos que se presentan día a día, dando como resultado un cambio dentro de la institución.

3. comunicación positiva debe de existir dentro de la institución, existen dos tipos de comunicación la negativa y la positiva donde la primera es desviada, nula e incompatible, y la segunda específica, sincera, auténtica, resultando que la comunicación no debe ser extremista, un ejemplo de comunicación si esta es negativa, con conductas centradas en el yo sin pensar en los demás resulta una comunicación autodestructiva para el personal, y conductas contrarias a la autoridad, evitando la participación en todo momento, resultando una comunicación destructiva para la institución, si la comunicación es positiva que sería lo ideal es centrada con conductas competentes resultando una comunicación constructora para ésta.

1.4 LA ADMINISTRACION COMO FUNCION EDUCATIVA.

“La palabra administración viene del latín Administratione que significa acción de administrar y el término “Administrar” esta compuesto por “Ad” y “Ministrare” que significan conjuntamente “servir” ²⁴, llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

Henry Fayol es considerado como el verdadero padre de la administración señalando que: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Isaac Guzmán Valdivia: “ Administrar quiere decir dirigir; pero dirigir en sentido social. La administración estudia y considera a la dirección social, pero procurando siempre, invariablemente que sea una dirección eficaz en él más alto grado posible”.

Brook Adams: “ Es la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operarla como una sola unidad”.

Agustín Reyes Ponce: “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”²⁵

“La administración es uno de los medios más importantes del que dispone él hombre para poder satisfacer sus múltiples necesidades, dada la dinámica y

²⁴ Francisco Larroyo.1980 Diccionario de pedagogía y ciencias de la educación, pag 26

²⁵ Laris Casillas, Francisco Javier 1982 Administración Integral pag. 56

características de la época y las necesidades de labor conjunta que distinguen a la humanidad”.²⁶

La universalidad de la administración elimina las fronteras para la utilización de los principios administrativos y es la que le da una extraordinaria versatilidad para que ellos se apliquen a diversas condiciones y latitudes, destaca la labor conjunta de los seres humanos sin distinción de credos o ideologías políticas, religiones, razas o regiones geográficas y con el único propósito común de servicio a la humanidad. Cuando los principios administrativos se apliquen en su estricta filosofía y técnica se habrá logrado en buena parte y en el ámbito social y de las instituciones y empresas la convivencia de los hombres. La universalidad de la Administración se prueba también porque la aplicación de sus principios es válida, tanto para las empresas privadas como para las instituciones públicas.

La administración es buena o mala si se le compara o juega con determinados valores abstractos en los cuales cree la persona que esta usando el conocimiento. Por eso la Administración es uno de los medios más importantes de los que se vale el hombre para poder satisfacer sus múltiples necesidades.

En todo cambio social, se producen ajustes humanos y para que estos sean menores y cumpla sus finalidades totalmente, debe ser hecho a base de modificaciones en los patrones culturales. En éste aspecto la Administración tiene así mismo una de sus funciones más importantes y un reto que cumplir.

El mejoramiento de las prácticas operativas de una empresa o institución en marcha demanda la aplicación sistemática de los principios administrativos de manera no impuesta, sino por convicción e infiltración, a través de un sistema educativo que cubra a toda la empresa o institución, desde los niveles superiores determinativos y de dirección hasta los más bajos de simple acción.

“La administración educativa es un órgano público, del estado o de las comunidades autónomas, dirigido por el gobierno respectivo que ha de servir con

²⁶ U.P.N 1985 Administración y Legislación educativa, pag.24

objetividad los intereses educativos generales, como toda administración, ha de guiarse por los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación.”²⁷

Si la función educativa de la administración no es entendida en todas sus proyecciones, o si se la cumple solo parcialmente, es probable que la implantación y cumplimiento de sus principios administrativos serán totalmente insatisfactorios.

La administración educativa esta destinada a administrar los servicios educativos que cualquier comunidad educativa que lo requiera.

El costo de estar formada por los presupuestos destinados a la educaciones por tanto que está financiada por la Secretaria de Educación Pública.

La comunicación entre el centro escolar y las demás unidades administrativas como lo es la inspección eficiente es muy importante para mejorar la calidad educativa y adecuar las decisiones de la administración a las necesidades y problemas de cada centro.

A ello obedece el hecho de que las universidades y otros centros de capacitación y de adiestramiento en servicio, por medio del mejoramiento de sus planes de estudio de la ciencia administrativa y de aquellos interdependientes de los cursos extracurriculares para orden de negocios y servidores públicos y de las labores de investigación científica en el campo, estén colaborando en el mejoramiento de la preparación de quienes tienen o llegaran a ocupar puestos de responsabilidad dentro de esa empresa o instituciones y que también a tal cooperación se deba cierta profesionalización de la práctica administrativa dentro de los mismos.

La labor educativa de la administración ha sido reconocida y aplicada por algunas industrias comercios y algunas oficinas gubernamentales en los últimos tiempos, organizando dentro de sus actividades cursos especiales o regulares de

²⁷ Gairín Sallán, Joaquín, y Pere Darder, Vidal, 1994. Organización de centros educativos. P. 60

adiestramiento en servicio, de perfeccionamiento o con fines de mejorar los niveles de entendimiento administrativo de sus jefes o aún de quienes potencialmente pueden aspirar, por condiciones particulares, a ocupar en el futuro labores directrices o de supervisión más altas.

Hay un reconocimiento cada vez más amplio de la importancia que tiene hoy en día la labor educativa de la administración, debido a que por su medio ha sido posible alcanzar mejores y mayores metas de productividad, comercialización, rentabilidad, eficiencia y apoyo público a que se aspiran llegar permanentemente las empresas privadas y las instituciones públicas. Y por tal logro ha sido factible también obtener la aplicación de esa función educativa de la administración sin que ocasione conflictos humanos individuales o de grupo, y más bien a base de cambio en los criterios culturales, hasta llegar a conceptuarse actualmente en la etapa del pragmatismo de la administración ha sido ya superada por la profesionalización y aprovechamiento racionales de sus postulados y principios científicos.

El administrador educativo es el destinado de mejorar los beneficios sociales de la educación, es el responsable de gestionar los bienes de la institución educativa, su acción social es tan amplia por el número de personas relacionadas en este ámbito, los recursos que se invierten y el compromiso para el bienestar general exige un sistema con el objetivo de mejorar los servicios y prestar una mejor calidad educativa.

“Una política general de calidad de enseñanza y compensación de desigualdades , ya que abarcan consideraciones de evaluación desde distintos ámbitos: alumnos, profesores y personal escolar, funciones docentes orientadoras y administrativas, evaluación de la organización escolar en aspectos curriculares, departamentales y de ciclo.”²⁸

La administración educativa según el autor Joaquín, debe de emprender una política de evaluación sobre su actuar personal, organización, recursos, programas educativos, servicios que ofrece una institución. Las acciones de la

²⁸ Gairín Sallán, Joaquín, y Pere Darder, Vidal, 1994 Organización de centros educativos, P. 61

administración educativa solo tienen sentido en cuanto garanticen una educación de calidad y compensen las desigualdades que existen en el centro facilitando a la institución la realización de unos proyectos educativos para la calidad.

1.5 NECESIDAD DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LA ESCUELA PRIMARIA.

En toda organización se requiere la participación de sus integrantes para el logro de un objetivo común, asumiendo cada uno su propia responsabilidad, adquiriendo actitudes de colaboración, complementariedad, comunicación y comprensión para con los dirigentes del grupo, que les facilite el tomar decisiones, jerarquizar necesidades, planificar, programar, etc.

Con base en esto, se puede decir que quien realiza por si mismo una función no merece ser llamado "Administrador". Pero en el momento que delegue en otros determinadas funciones, siempre que estas se realicen en un organismo social, dirigiendo coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de "Administrador".

El Administrador Educativo es indispensable para unificar criterios, que oriente el óptimo funcionamiento de los planteles educativos a sí como para la organización, funcionamiento y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de las instituciones, a fin de obtener la máxima eficacia y eficiencia.

El administrador Educativo es indispensable, además responsable de que los resultados logrados, sean buenos o malos. Se puede afirmar que cuando éste actúa en un sentido positivo o negativo todo el personal marcha en ese sentido, comúnmente se dice que cuando la cabeza funciona mal toda la organización camina mal y viceversa.

La Administración en la escuela primaria tiene una gran importancia para facilitar el trabajo de los maestros y hacer fecunda la tarea de los alumnos.

Una buena administración hará posible la consecución de locales, muebles, enseres y útiles y su correcto aprovechamiento en sus labores cotidianas.

Establecerá normas que faciliten el desarrollo de la acción y eviten las interferencias, así mismo hará factible la formación de hábitos y actitudes deseables en los educandos, los profesores y demás personal de apoyo.

La Administración educativa es algo que es inherente a todo plan de actividades de la escuela siempre que este orientada por fines precisos. Consiste esencialmente en la adecuación de medios a fines, es en verdad la utilización inteligente de todos los medios y recursos disponibles para llegar con éxito a la meta señalada, donde no hay administración, no hay logro de los objetivos.

En la medida en que sus trabajos sean encausados hacia propósitos bien definidos la administración se tomará más imperativa. No puede proceder al azar, desorganizadamente quien persigue una finalidad concreta y por lo mismo se asegura que solamente se puede organizar un trabajo serio cuando se conoce el propósito que lo guía; estas afirmaciones que son de una sencillez absoluta y de una claridad extraordinaria, son postulados de negable importancia, constituyendo las bases de las cuales se intentará sostener una argumentación a fin de llegar a conclusiones validas en el trabajo escolar.

Como medida imprescindible para que haya un buen resultado en el logro de los objetivos de la escuela primaria no se debe pasar por alto una buena Administración, para ello se tienen que vencer muchas dificultades y superar obstáculos como las de enfrentarse a las conductas del personal y saber como tratar los problemas que se presenten. El administrador educativo debe ser capaz de encontrar la causa que se oculta detrás de las frustraciones de los docentes y resolver con ella muchas situaciones de trabajo. El administrador toma decisiones que deben de realizarse considerando todos los elementos y factores que intervienen en el que hacer educativo, así como en la capacidad de reconocer todos los errores y permitir que se corrijan.

CAPITULO V ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA CALIDAD ADMINISTRATIVA.

Se propone que se den las siguientes alternativas:

La elaboración de una guía administrativa para el quehacer directivo con los contenidos necesarios para el mejor funcionamiento de la Institución.

- Dirigido: a todos los profesores que aspiran a dirigir una escuela o dirigen una escuela.
- Objetivo: se manifestarán las principales actividades, en las que debe estar inmerso el director o posible director.

- Contenido:
 - Normatividad
 - Acciones esenciales en la tarea de dirigir una institución educativa.
 - Problemas y retos
 - Trabajo colectivo
 - Rendimiento escolar
 - Reprobación
 - Deserción escolar
 - Disciplina
 - Relaciones humanas
 - Tiempo efectivo de clase

A continuación presentamos lo que es la guía en la que se puede basar el director para tener calidad Administrativa en el centro escolar:

5.1 Primordialmente el director debe contar con el apoyo del personal a su cargo, para que la organización del centro escolar funcione bien.

5.1.1 Normatividad:

El director debe conocer los lineamiento y normatividad por la que se rige la institución, es decir deben ser de su dominio, tales como:

Ley General de Educación

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos

Reglamento de Asociación de Padres de Familia

Reglamento interior de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social.

En dichos documentos el director encontrara las acciones legales que le permitirán realizar su trabajo dentro del marco de derecho establecido, respetando la institución, los alumnos y a los profesores como colaboradores de la Secretaria de Educación Pública.

Así mismo sustentará la integración y operación de organización, de apoyo que son esenciales para el desarrollo de la institución.

Es importante que el director tenga en cuenta todos los aspectos normativos que rigen la institución, para así poder dar solución rápida y oportuna a las diferentes problemáticas que se presentan en ésta, brindando las mejores opciones a todos y apegándose a lo que dicen los diferentes lineamientos normativos en materia Administrativa, como por ejemplo levantar una acta administrativa, a algún colaborador de la institución, cuando cometa una falta grave o mantenga un record de inasistencias no justificadas, retardos, ausencias del plantel en horas de trabajo etc.

También para poder tomar decisiones de dar una baja a algún alumno por mal comportamiento, antes debe agotar toda posibilidad de solución para evitar tomar esta determinación.

Así que el director es la persona que se encarga de que la normatividad se cumpla, para así tener una mejor organización dentro de la institución, debe ser enérgico al tomar decisiones de gran importancia para el desarrollo organizacional de la institución.

5.1.2 Acciones esenciales en la tarea de dirigir una institución:

El puesto de director lleva a la realización de múltiples actividades cuya realización oportuna y eficiente beneficiara a toda la institución ya que sus acciones están dirigidas a todos los miembros de la comunidad escolar, alumnos, docentes, padres de familia, por eso es recomendable sugerir el tiempo indispensable para sus actividades de la siguiente manera:

Revisar la planeación, organización de los profesores y sugerir los cambios pertinentes a las estrategias pedagógicas recursos didácticos, sistemas de evaluación y formas de organización de grupo.

Realizar visitas a los docentes en el aula para revisar su trabajo frente a grupo, y posteriormente orientar y proponer alternativas que mejoren el proceso de enseñanza aprendizaje.

Vigilar que los procesos didácticos aplicados permitan el desarrollo de las habilidades del niño, de aprendizajes significativos.

Convocar a reuniones académico administrativas con el objetivo de analizar los resultados e intercambiar opiniones para poder ofrecer alternativas de solución a las problemáticas que se presenten.

Implementar acciones para motivar la participación activa del personal docente y de los padres de familia.

Promover la capacitación y actualización del personal docente.

Evaluar a los profesores conforme a su desempeño profesional dando a conocer los resultados a la supervisión escolar.

Llevar a cabo los registros de incidencias del personal, asistencia, puntualidad, retardos, permisos, reportándolos en su momento a la autoridad.

Elaborar y entregar a la supervisión en tiempo y forma la documentación oficial que le soliciten.

Integrar la planta docente, manteniéndola siempre actualizada.

Acudir a las reuniones de PROAADEP (Programa de Acciones de Apoyo para Directores de Educación Primaria) convocadas por la supervisión, las autoridades educativas manteniendo informado a todo el personal de lo tratado en dichas reuniones.

Adquirir los recursos materiales, bienes muebles e inmuebles que la institución requiera haciendo uso adecuado a ellos y cubrir con las demandas que los profesores realicen.

Integrar los organismos de apoyo como son : consejo técnico consultivo, consejo escolar de participación social, de manera eficiente para contribuir al beneficio del centro escolar.

Organizar y Coordinar los procedimientos de control escolar, conforme a las normas establecidas por la Secretaria de Educación Pública, de la misma manera, controlar y organizar el archivo escolar para su mejor funcionamiento.

Participar en eventos apoyados de directores de otras instituciones con el fin de que exista una reunión entre las diferentes instituciones de la zona.

Los planes y proyectos que se complementan y se proponen en la escuela durante el ciclo escolar son muy diversos, estos se originan de las necesidades y los problemas de la institución, la documentación debe ser elaborada a tiempo y en forma correcta.

A continuación se exponen algunos documentos que el director escolar debe de preparar como parte importante de la administración de la institución:

Reportes de estadística inicial y final.

Entrega de libros de texto gratuitos, así como el informe de cuantos se entregan.

Proyecto anual.

Proyectos especiales para cada grupo como son: valores, campañas de limpieza e higiene.

Proyecto de juegos deportivos.

Indicadores bimestrales de calificaciones.

Informe de exámenes.

Formas para solicitar la reposición de formatos de certificados, cuando se requieran por altas o correcciones.

Evaluación del trabajo por ciclo escolar.

Informe de fin de cursos sobre índices de aprobación, reprobación, deserción, aprovechamiento y promedios de calificaciones.

Control de uso y destino de boletas.

Estadística por grupos.
Programa de rincones de lectura.
Reportes de inasistencias de los docentes .
Libro de inasistencia.
Libro de inscripción.
Reportes de bajas
Informes mensuales de avances programáticos.
Actualizar plantilla de personal.
Expedientes de alumnos, maestros, personal de apoyo, etc.

En lo que respecta a los cursos de actualización que se organizan con la supervisión debe de proponer temas que indiquen los principales problemas que se les presenten a los profesores en cuanto a materias de enseñanza aprendizaje, cuestiones didácticas y temas que sean de interés para el docente, apegados a las modificaciones circulares y a los modelos educativos principalmente vinculados a los avances tecnológicos que nos ayudan a afrontar la vida cotidiana.

Algunas actividades deben realizarse en forma temporal o permanente, según sea el caso por que cumplen con objetivos específicos por ejemplo las campañas de del aseo o el periódico mural, la Colecta Nacional de la Cruz Roja Mexicana, para su que se lleven a cabo éstas acciones se requiere de previa planeación previendo los recursos económicos, materiales, humanos, tiempos y lugares de atención con los que cuenta la institución.

5.1.3 Problemas y Retos:

La escuela primaria por ser una institución de educación básica constituye el pilar fundamental en el servicio educativo es por eso que el director tiene el papel más importante para lograr las metas y objetivos que se forja la institución así como para operar la política educativa que establece, por esta razón el director debe dentro de sus funciones como administrador dedicarse a la búsqueda de

soluciones de grandes problemas educativos, enfrentar y superar los retos que se proponga la institución.

- Trabajo Colectivo:

El director debe implementar prácticas educativas que puedan favorecer las actividades individualistas, confrontación, rivalidades, desintegración que se presentan en los profesores algunas veces causadas por la organización tradicional del trabajo escolar.

Se presentan clases donde algunos docentes por cumplir ansiosamente con las indicaciones del director realizan actividades sobresalientes al resto de grupo desarrollado prácticas individuales que no favorecen a la integración del grupo docente.

Es recomendable que el director promueva continuamente el trabajo en grupo tomando en cuenta sus posibilidades y con base a las circunstancias.

Aplicando de manera efectiva el liderazgo académico, el dialogo, tolerancia, y teniendo un amplio respeto a las diferencias que en su momento se presenten.

- Rendimiento escolar.

Para mejorar los niveles de aprovechamiento escolar es necesario tener un compromiso de todos los elementos que intervienen dentro de un proceso educativo con el fin de que los alumnos se inscriban e ingresen a la institución y que efectivamente reciban el servicio al que aspiran y poder cumplir con la educación que los padres de familia desean para sus hijos.

Los esfuerzos realizados, los niveles de logro educativo en los alumnos como resultado del proceso enseñanza aprendizaje, no son del todo

satisfactorios, no basta con elevar los promedios de calificaciones o incrementar los porcentajes de aprovechamiento, si no también se deben detectar las deficiencias en los niveles de aprendizaje de algunos alumnos para que, con ayuda del profesor de USAER (Unidad de Servicios y Apoyo a la Educación Regular), diseñen estrategias que corrijan, retroalimenten o fortalezcan la adquisición y puesta en práctica de los saberes mediante la estimulación del razonamiento, reflexión y el análisis.

La evaluación debe dejar de ser un método represivo, de castigo o desquite por parte de los profesores hacia los alumnos, ya que algunos incompetentes aún utilizan estos elementos para corregir a los alumnos inquietos.

- Reprobación.

La reprobación es la muestra más evidente del fracaso escolar, esto demuestra que no han sido debidamente aprovechados los recursos destinados a la educación lo cual repercute en el incremento de la deserción escolar y por lo tanto incrementa el rezago educativo que lamentablemente existe en el país.

Al realizarse el trabajo colectivo del plantel y creando dinámicas grupales, el director debe hacer que los profesores se interesen en prácticas pedagógicas que estimulen la participación de los estudiantes, favoreciendo su sentido de colaboración y también que les permita resaltar sus cualidades para avanzar en sus niveles de aprendizaje, así reduciendo los índices de reprobación.

- Deserción Escolar.

Los niños de bajos recursos tienen que incorporarse al campo laboral desde temprana edad, con el objetivo de ayudar económicamente a su familia esto provoca ausencias en la escuela y con el paso del tiempo concluye con el abandono de las aulas.

El director debe de orientar al personal docente para que, ni los materiales escolares ni el uniforme constituyan un factor de alejamiento de la escuela por parte de los alumnos.

- Disciplina.

Entendemos que la disciplina la debe establecer el profesor frente al grupo, con el apoyo del director escolar quien a su vez debe establecer ésta con los docentes, padres de familia y demás personal que integran la comunidad escolar, así mismo, es labor de éste brindar un ambiente propicio en donde se desenvuelvan los niños, que por naturaleza son inquietos, curiosos y activos, así como promover el orden, la participación dinámica y organizada, evitando la sumisión a la autoridad irresponsable y vertical es decir de pequeños a adultos.

- Relaciones Humanas.

En el equipo de trabajo, existen diferencias experiencias profesionales, deben ser encausadas adecuadamente, esto puede provocar que se rompa la integración y la participación colectiva.

Las diferencias de opinión, desgastes y las tensiones, provocan enfrentamientos personales entre directivos y docentes, con padres de familia, con autoridades educativas, afectan el desarrollo de las actividades de la institución, así como el logro de metas y objetivos a los que se pretende llegar.

Por otro lado el director, es el responsable de hacer que se respeten unos a otros, esto resulta favorable a la colaboración, atención y tolerancia entre todos los elementos que intervienen en la organización, evitando en todo momento posturas agresivas entre todo el personal a su cargo.

- Tiempo Efectivo de Clase.

Para llegar a tener calidad en la educación es necesario que se aproveche el tiempo que se tiene en las aulas al máximo, es decir, evitar que los padres de familia interrumpen la labor docente en el aula, así como las reuniones entre en el tiempo de las clases, se debe llevar una planeación para que esto no suceda teniendo una agenda donde los profesores puedan atender a los padres de familia, es responsabilidad del director, evitar convocar a reuniones a los profesores durante las clases, es recomendable que se haga durante la formación de entrada o en el receso, tratando de cubrir todos los pendientes posibles en la junta de consejo que es cuando no hay alumnos.

Esto permitirá que se aproveche un poco más el tiempo que se tiene dentro de las aulas, tomando en cuenta que es muy poco realmente es más el tiempo que los alumnos permanecen fuera de ella, es por ello que el director debe promover el óptimo aprovechamiento de los tiempos reales destinados a la enseñanza, si esto se lleva a cabo se superan los niveles de calidad tanto administrativa como educativa dentro de la institución.

Esta guía la elaboramos basándonos en los siguientes documentos:

Carpeta única de Información

Manual de organización de la escuela de Educación Primaria

Guía de inducción al puesto directivo

Lineamientos para la organización y funcionamiento.

5.2 Elaboración de un curso de trabajo en equipo para así elevar la calidad dentro de la escuela:

Éste se dirige a los profesores para que hagan conciencia si es que realmente están haciendo bien su trabajo.

Posteriormente se daría un curso en un lapso de 4 horas.

Objetivo: Al finalizar el curso el profesor analizará y evaluará el proceso de calidad, brindando un servicio con calidad tanto a sus alumnos como a los padres de familia y demás compañeros.

Tomar decisiones y hacer valoraciones acerca del entorno socio-profesional en el que se desarrolla el trabajo, paso previo para la toma de decisiones en todo el proceso intelectual.

Tomar decisiones en un ámbito individual y en el grupal que conduzcan a la mejora de la realidad y de la práctica educativa a través de la participación en el proceso de elaboración de los proyectos curriculares. Es decir, decisiones que se relacionan directamente con la revisión de qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. En definitiva, caminar hacia grados mayores de autonomía profesional en el marco de los centros educativos.

Orientar la práctica docente a favorecer y aceptar el desarrollo del pensamiento crítico y creativo de los alumnos y alumnas. Medir cooperativamente en la construcción del conocimiento compartido que ellos realizan por un aprendizaje más interiorizado con el cual operar en su entorno académico, local y familiar.

Este curso se integraría por el siguiente programa:

- ⇒ Funciones de la cultura organizacional, características de una cultura organizacional, el servicio como cultura.
- ⇒ Modelo de cambio organizacional, proceso de este cambio
- ⇒ Comunicación, comunicación positiva, relaciones interpersonales.

Con este curso pretendemos elevar la calidad en el servicio que prestan tanto los profesores como los directivos de la escuela, con esto nos podemos dar cuenta de las deficiencias que existen tanto a nivel administrativo, como docente.

Se medirá que tanto están dispuestos al trabajo en equipo para superar las deficiencias o carencias existentes dentro de la institución para la que laboran y en la que conviven día a día.

A continuación presentamos el esquema del curso:

5.2.1 Cultura de servicio.

Definición de cultura.

Se refiere al conjunto de valores y manifestaciones que una sociedad crea, como son su folklore, sus costumbres, su música, su obra, su obra literaria, sus creencias, su vestido, su comida, etcétera.

Definición de creencia.

Una creencia es la disposición a aceptar que ciertas ideas establecidas:

- a) son más ciertas que falsas
- b) están relacionadas con ciertas actitudes que deben ser o no adoptadas.

Cultura organizacional

La raíz de la cultura organizacional consiste en las creencias y la filosofía acerca de como deben de llevarse a cabo sus asuntos, se trata de las razones por las que se hacen las cosas de la manera como se hacen, en general es intangible se manifiestan en los valores y principios, en la ética, en las políticas que establecen, en el estilo de hacer las cosas, en las tradiciones, en las actitudes y sentimientos de las personas y en las historias que cuentan, en las presiones que ejercen los compañeros, en la política de la organización y en la “química” que rodea el ambiente laboral y define la cultura organizacional.

“Si un mapa es exacto y se sabe leer, no nos perdemos, si conocemos una cultura, sabremos desenvolvemos en la vida de un grupo” las sociedades y las culturas cambian aunque estén muy asimiladas no siempre la cultura satisface completamente las necesidades de las personas para vivir juntas”

5.2.2 Funciones de la cultura organizacional

- Define la identidad de la institución
- Transmite un sentido de pertenencia
- Facilita la integración de valores
- Crea su propio sistema de selección
- Incrementa la estabilidad del sistema
- Proporciona normas formales e informales
- Ofrece la oportunidad de dirigir y cambiar de cultura.

Características de una cultura organizacional

1 .- Autonomía Individual

2.- Estructura

3.- Identidad

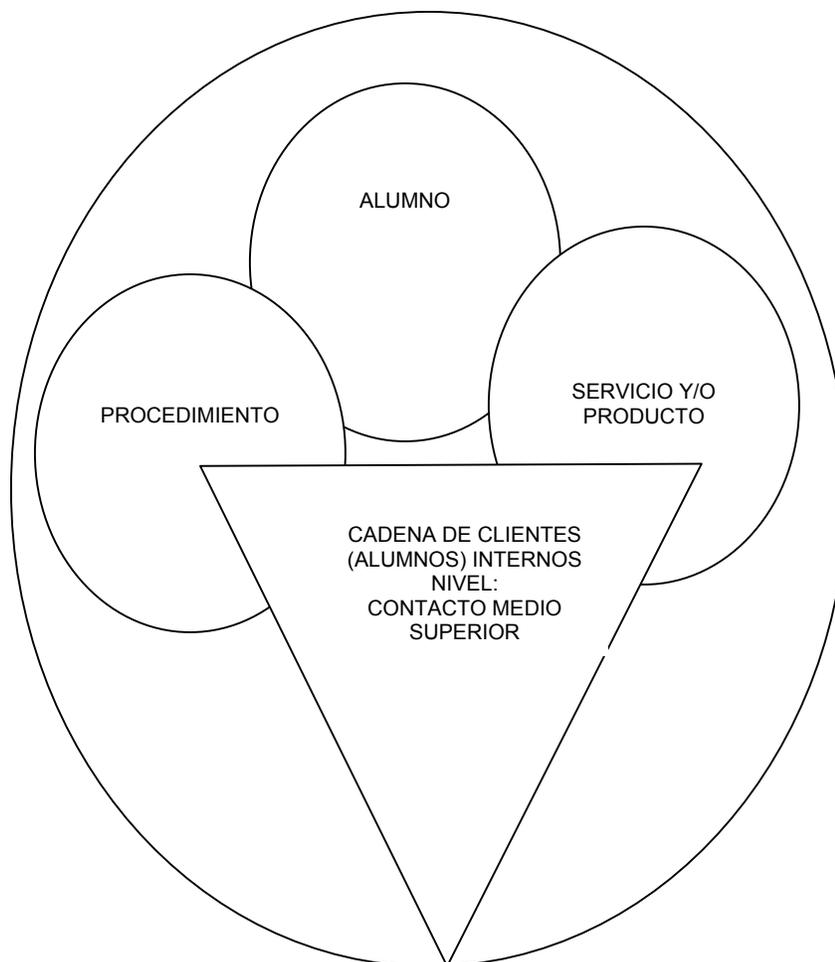
4.- Apoyo

5.- Desempeño premio

6.- Tolerancia al conflicto

7.- Tolerancia al riesgo

5.2.3 Modelo de cambio organizacional (orientación al servicio)



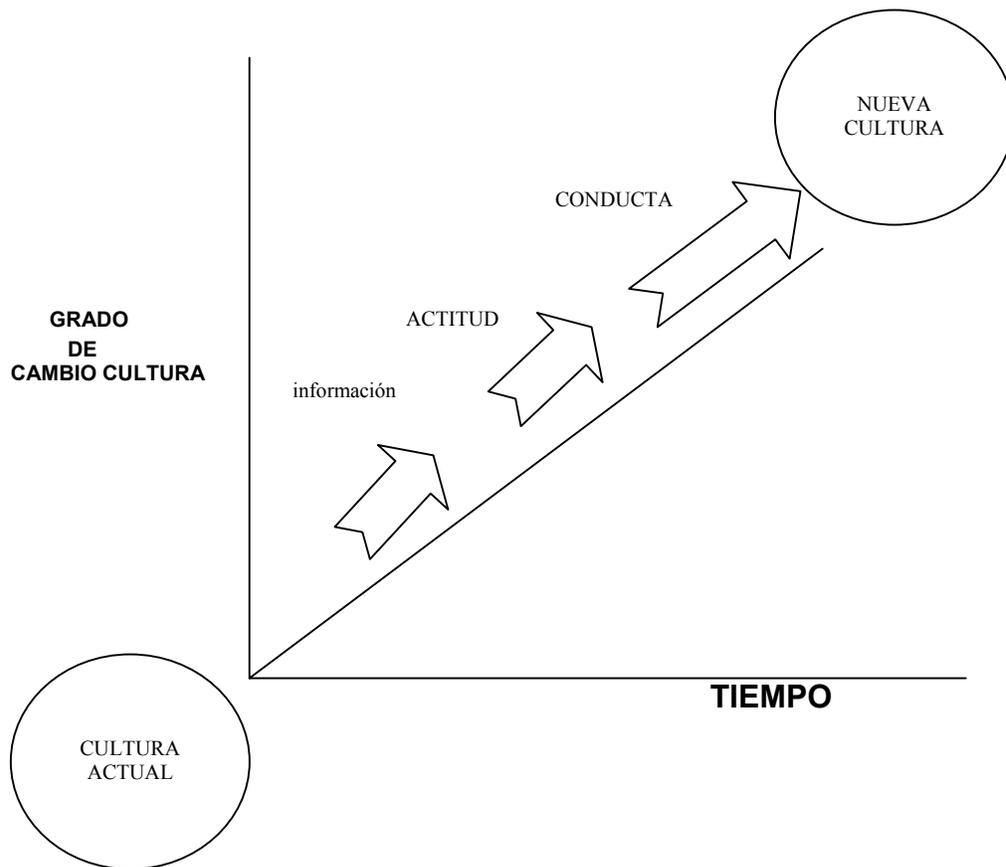
“Si alguien puede entonces es posible”

cumpliendo con ciertos requisitos, se da un cambio.

Es la relación que existe entre los profesores de los diferentes grupos, existiendo una plática entre grupos en plan de cooperación, en un plan de creatividad y voluntad.

Aquí se aplica la dinámica:
Comunicación de trabajo en equipo.

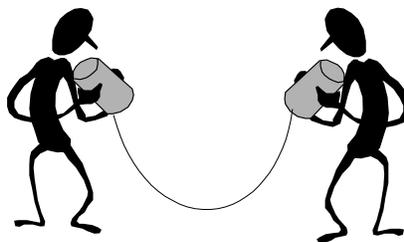
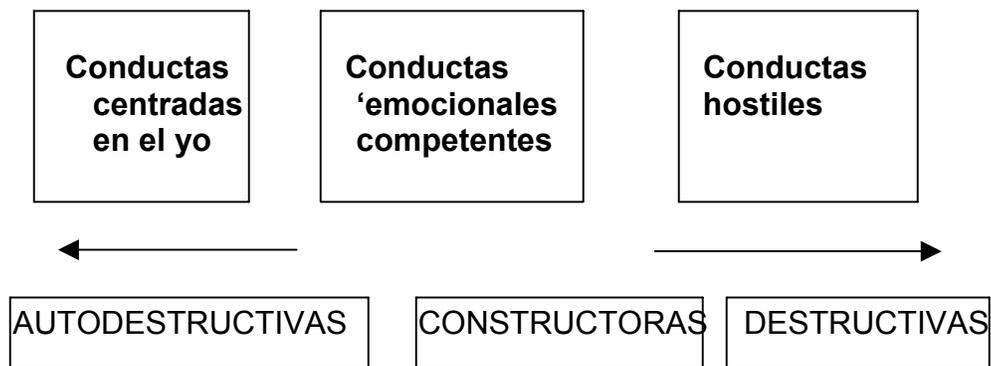
5.2.4 Proceso de cambio organizacional



5.2.5 Comunicación positiva

Tipos de comunicación

POSITIVA	AUTENTICA ESPECIFICA SINCERA
NEGATIVA	NULA DESVIADA DE PLÁSTICO HOSTI LES



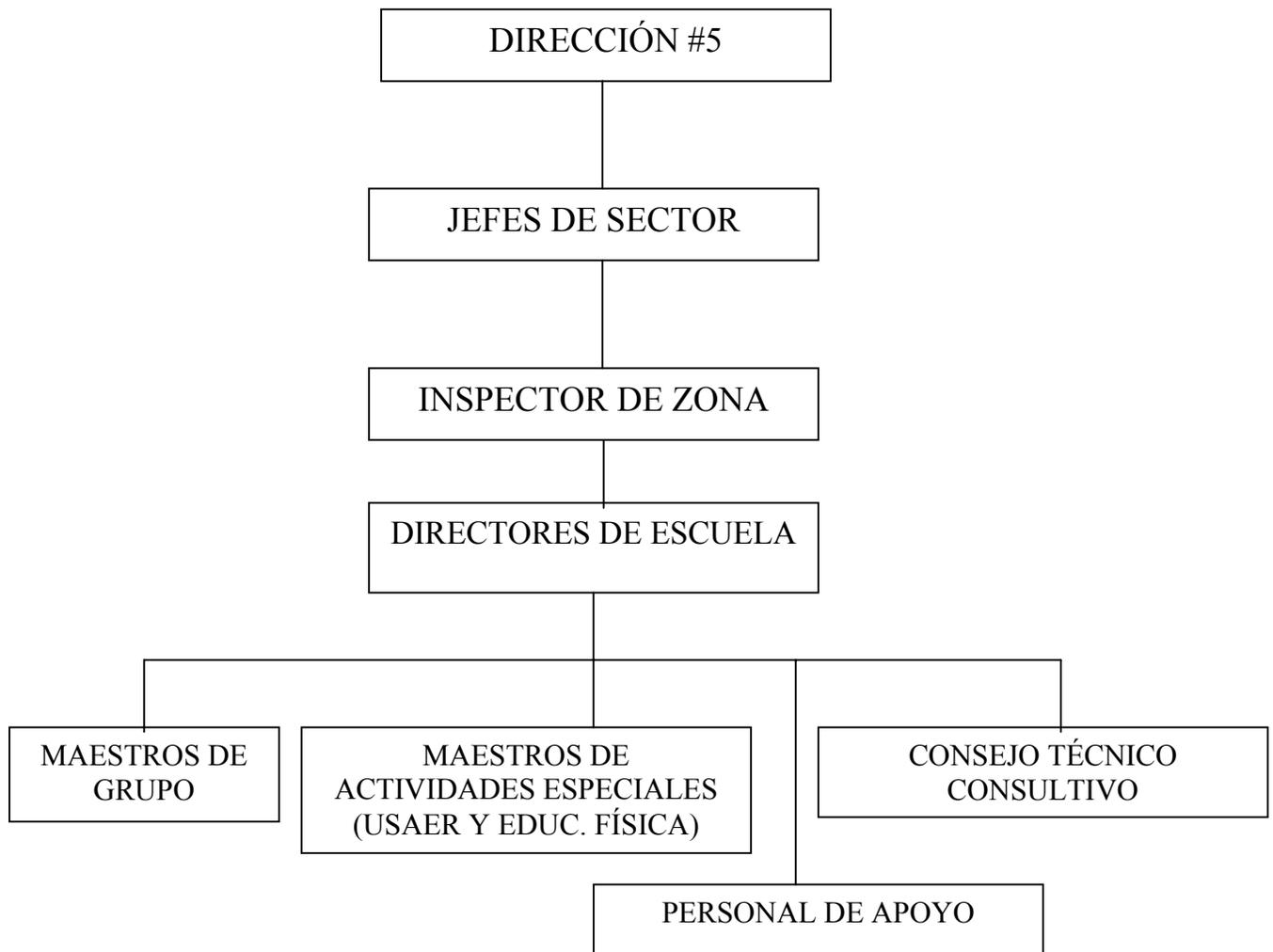
El diseño de éste es en base al curso tomado de “Calidad en el Servicio”.

CAPITULO IV ESTUDIO DE CASO: PRIMARIA “GENERAL FELIPE ANGELES”
TURNO VESPERTINO.

4.1 ORGANIGRAMA:

La escuela pertenece ala zona 347, sector 47 de la Dirección General de Educación Primaria #5, perteneciente a la Secretaria de Educación Pública.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA.



Corresponde a la Dirección General de Educación Primaria:

- Organizar, operar, desarrollar y supervisar la Educación Primaria que proporciona la Secretaría de Educación Pública en el Distrito Federal.
- Llevar a cabo la conducción técnico-pedagógica del sistema de primarias en el Distrito Federal.
- Supervisar que las instituciones educativas incorporadas que impartan este nivel de enseñanza en el Distrito Federal, cumplan con la disposiciones aplicables y
- Realizar todas aquellas funciones que las disposiciones legales confieren a la Secretaría.

Los diferentes cargos que se tienen en la Dirección General de Educación Primaria en el Distrito Federal son:

- DIRECTOR GENERAL
- Director de Control Escolar
- Director Técnico
- Director Administrativo
- Director de las diferentes Direcciones

Después de los cargos anteriores dentro de la Educación Primaria, se tienen el de Jefes de Sector, que son los que realizan el control de las diferentes zonas de cada Dirección General.

Posteriormente se tiene a los Inspectores de Zona, que realizan las actividades de control y supervisión de todas las Escuelas que integran la zona escolar.

A continuación se tiene uno de los cargos más difíciles que es el de Directores de Escuela Primaria, que los titulares de éste puesto, son los responsables de la planeación, realización y supervisión, teniendo relaciones con auditores, maestros, alumnos y padres de familia. De él depende el éxito o fracaso que la escuela tenga.

En seguida, tenemos el cargo de maestro de grupo, que es el encargado de impartir a los alumnos los programas señalados por la Secretaría de Educación Pública, así mismo, es parte del consejo técnico consultivo.

Además de tienen otros puestos como maestros de actividades especiales, personal de apoyo, personas que también contribuyen a una mejor realización de la labor Educativa.

4.2 BREVE RESEÑA DEL PLANTEL

La escuela 52-2330-347-47-X-023 “GENERAL FELIPE ANGELES” fue fundada en el año de 1968, siendo Presidente Constitucional de la República Mexicana el C. Lic. Gustavo Díaz Ordaz.

El nombre que lleva actualmente la escuela se le da en reconocimiento al “GENERAL FELIPE ANGELES” (1869-1919), del cual entre los datos más sobresalientes destacan los siguientes: Hijo de un coronel que combatió contra los estadounidenses, nació en Chihuahua, Chihuahua, siendo estudiante del Colegio Militar se capacito en artillería, fue Director del Colegio Militar durante el gobierno de Madero, así como Gobernador de Coahuila en 1914.

El plantel educativo en cuestión fue construido en un terreno baldío con aulas improvisadas, y que poco a poco se consolido en un verdadero Centro

Educativo, cabe mencionar que dicha escuela pertenece a la Dirección No. 5 de la secretaría de Educación Pública en el Distrito Federal.

Los exalumnos de la escuela, en general, han logrado formar familias, ser profesionistas en diversos campos de la actividad productiva dentro de la misma comunidad y del mismo Distrito Federal, de entre ellos son dignos de notar entre otros, porque han sabido aprovechar las oportunidades que les brinda la Educación Pública en nuestro país, además de su apoyo invaluable y disponibilidad ante el trabajo y retos que afronta la escuela, hoy algunos de estos exalumnos han inscrito a sus hijos a la escuela, aportando y ayudando a que la matrícula aumente o se mantenga en un índice aceptable.

4.3 CONDICIONES FISICAS.

La escuela cuenta con dos patios, un estacionamiento para el persona docente, dos edificios con 19 aulas cada uno de los cuales para el turno vespertino se utilizan 17 aulas, bodega para el material de limpieza, bodega para el material deportivo, bodega para los desayunos escolares, una biblioteca, 2 sanitarios para niñas, 2 sanitarios para niños, un sanitario para profesores, un sanitario para profesoras, un salón de usos múltiples al cual no tiene acceso el turno vespertino, una dirección, dos áreas pequeñas de jardín, y escaleras de emergencia.

4.4 OBJETIVO DE LA ESCUELA PRIMARIA

Este nivel educativo tiene por objeto el desarrollo integral de los alumnos, principalmente en su aspecto físico, intelectual, estético, cívico y social, así como la preparación para la vida, en cuanto a la formación de los niños que más tarde serán adultos productivos y benéficos para la sociedad. Hay varias modalidades de educación primaria: tenemos primaria formal, los Centros de castellanización de educación Indígena, las primarias pertenecientes al (CONAFE) y las del instituto de Educación para Adultos (INEA) en donde cursan la enseñanza primaria las personas de 15 años de edad en adelante.

En la dirección de educación primaria general se manejan dos proyectos de interés para los maestros, que tienen finalidad de apoyarlos en su trabajo cotidiano con los alumnos.¹

LA ESCUELA TIENE POR OBJETIVO:

Garantizar, a través de políticas y disposiciones generales, una administración escolar eficiente que apoye la labor educativa; la participación de los particulares en la prestación de servicios educativos.

4.5 MARCO JURIDICO:

La legislación educativa es un conjunto dentro del sistema de ordenamiento jurídico general con vinculaciones con el Derecho constitucional, administrativo, laboral, procesal e incluso civil y penal. El ciudadano tiene derechos frente al Estado y las Comunidades Autónomas, ante quienes pueden reclamar y exigir, y acudir antes los tribunales si sus derechos no son atendidos. Los poderes públicos y la autoridad puede obligar a cumplir normas educativas, cual es el caso de la

¹[http// www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx).

“escolarización obligatoria”, cuyo incumplimiento supone una falta grave frente a los derechos educativos de un niño en edad escolar.²

Se basan en algunos artículos constitucionales, leyes y acuerdos que tiene la Secretaría de Educación Pública como por ejemplo:

- ✿ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo Tercero
- ✿ Ley General de Educación, Diario Oficial de la Federación del 13 de julio de 1993.
- ✿ Ley sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacionales, Diario Oficial de la Federación del 8 de febrero de 1984.
- ✿ Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, Diario Oficial de la Federación del 29 de mayo de 2000.

² GairínSallán, Joaquín y Pere Darder, Vidal 1994 Organización de Centros Educativos pag. 54

4.6 DESCRIPCIÓN DEL LUGAR DONDE SE ENCUENTRA LA ESCUELA.

La Escuela se encuentra ubicada en la avenida Jhon F. Kennedy No. 1 Colonia Isidro Fabela, perteneciente a la Delegación Tlalpan, esta situada en una zona urbana, de carácter habitacional, que cuenta con todos los servicios, la población que a ella converge pertenece a la colonia, el nivel socioeconómico es de bajos ingresos. Existen tres rutas de servicio colectivo que permite el traslado fluido a otros servicios de transporte, se carece de cines, el centro de barrio ha cambiado sus funciones recreativas, ahora cuenta con un centro de integración juvenil, el centro cultural Ollín Yoliztli brinda algunos servicios culturales pero son poco conocidos.

4.7 MEDIO SOCIAL QUE RODEA LA ESCUELA

Los alumnos forman parte de familias con las siguientes características: clase media y media baja, con una escolaridad de los padres, en su mayoría, con estudios de educación primaria y su ocupación de trabajadoras domesticas.

Durante su historia, la escuela ha tenido algunos cambios como son : la construcción del mismo inmueble de manera definitiva, posteriormente se han hecho algunos anexos como escaleras para conserje, escaleras de emergencia y aula de usos múltiples, la regidización, patio de recreo, cambio de puertas de acceso, la construcción de la barda para mural. Sanitarios para la inspección escolar.

4.8 CARACTERISTICAS DEL PERSONAL DOCENTE

Para la realización de este estudio es importante profundizar sobre las características de los miembros de la escuela en lo que se refiere a su edad, años de servicio, estudios realizados y en donde, tiempo de laborar en la institución, han participado en alguna comisión, valoración acerca de la educación en el plantel, su opinión personal acerca de los planes y programas de estudio, etc.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estudio realizado en la mencionada escuela dentro del ciclo escolar 1999-2000.

4.9 INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

El trabajo de campo se dividió en dos etapas en la primera se llevo a cabo la elaboración de los cuestionarios para el director, los docentes y alumnos de la Escuela Primaria “General Felipe Angeles” y en la segunda etapa ya se aplicaron las entrevistas personalmente al director y a los docentes, con respecto a los alumnos pedimos autorización al profesor del grupo para aplicar el cuestionario a sus alumnos.

Al director se le realizaron dos cuestionarios, un primero consta de nueve preguntas abiertas relacionadas a la calidad educativa, en un segundo cuestionario consto de 10 reactivos de opción múltiple relacionadas al que hacer administrativo del director.

Se aplicaron varios cuestionarios tanto al personal docente como a los alumnos de 4°, 5° y 6° grado.

El cuestionario dirigido al personal docente consto de 55 preguntas cerradas, esto nos reflejaría la postura de los profesores ante la autoridad inmediata, este se baso en diferentes puntos como son: antigüedad docente en la institución; esto por la experiencia que tienen de las problemáticas en la escuela y cómo se han o no resuelto, planes y programas de estudio; con el fin de valorarlo dentro de su función docente, planeación del trabajo: para verificar que tanto le interesa su labor docente; participación de los padres de familia; esto para saber que tanto apoyo tienen los profesores por parte de los padres de familia; consejo técnico consultivo, esto con el fin de ver si participan activamente dentro del consejo y cual es su opinión respecto a este.

La encuesta dirigida a los alumnos fue con el fin de conocer la postura que tiene el director ante ellos, este cuestionario se divide en dos partes una que consta de 7 preguntas abiertas personales en cuanto a que dedica su tiempo libre,

quien le ayuda a la tarea etc, para saber que tipo de alumnos a los que se enfrentan los profesores y a su vez el director escolar.

Por otro lado se les pregunto el tipo de relación que tiene el director con ellos, con el fin de saber que postura de los alumnos ante el director.

En el apartado de anexos se presenta un modelo de los cuestionarios aplicados al Director (anexo 1 y 2), a los profesores (anexo 3 y 4) y a los alumnos (anexo 5).

RESULTADOS OBTENIDOS POR EL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA.

Se presentan las respuestas obtenidas por el director de la escuela primaria "GENERAL FELIPE ANGELES", el cuestionario se encuentra en el anexo 1

1. Implementar en los maestros la conciencia que debemos encontrar estrategias y actividades para poder lograr en los alumnos una educación de mejor calidad.
2. Preparar a los alumnos para iniciar con una educación media, además de lograr el desarrollo integral, intelectual y físico de los alumnos.
3. Son excelentes ya que llevados bien con las actividades que sugieren se logra en los niños resultados maravillosos, ya que tienen mayor capacidad para razonar.
4. No, debido a que no se recibe ningún curso especial de actualización solamente las indicaciones que se dan a los maestros.
5. Que los profesores contaran con asesorías constantes y permanentes para poder quitarse las dudas y poder ayudar más a sus alumnos.
6. No, porque realmente dan una sola vez al año una capacitación mínima que no alcanza para el material didáctico que necesita cada profesor mucho menos para el material de la dirección.
7. Si, tanto la construcción como el espacio libre que se tiene para que los pequeños jueguen en libertad.
8. Contando con el órgano de participación social, donde están contemplados, Director, Profesores padres de familia ex alumnos y todas las personas que pretendan ayudar a la institución.
9. Qué el órgano de participación social trabaje bien y se pueda lograr un entorno de trabajo bueno, apoyado por los profesores, Director, Supervisores y jefes de sector.

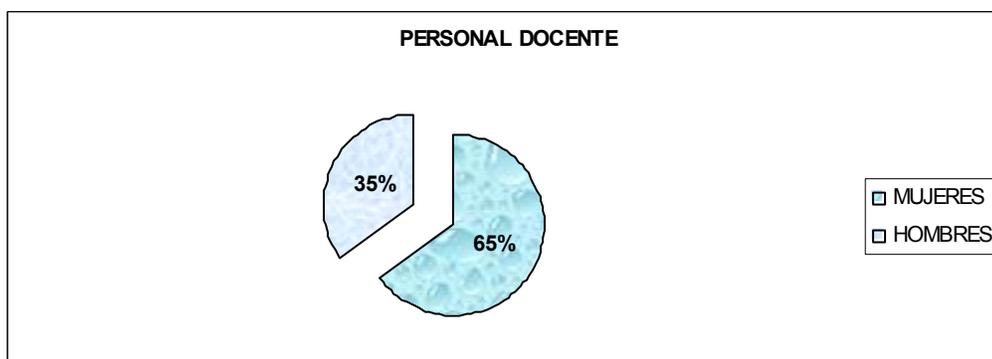
Por otra parte nos respondió un segundo cuestionario que nos refleja parte de las actividades administrativas del puesto de director de escuela primaria, los reactivos se encuentran en anexos 2.

1. El director distribuye los grupos a los docentes al termino del ciclo escolar anterior.
2. Regularmente se elaboran los avances programáticos por grado y grupo.
3. Ocasionalmente se distribuyen al inicio del ciclo escolar las guardias y comisiones.
4. Raramente se supervisa la labor docente.
5. Ocasionalmente se entregan las evaluaciones mensualmente.
6. Siempre se inscriben a todos los aspirantes a esta institución.
7. Ocasionalmente se realizan actividades del plan de trabajo anual.
8. Siempre se cumple con las comisiones y guardias.
9. Al asistir a la junta de directores siempre se reciben instructivos, convocatorias etc.
10. Por lo que se refiere a dar sugerencias al trabajo docente después de una supervisión.

Resultados del cuestionario aplicado al personal docente del anexo 3

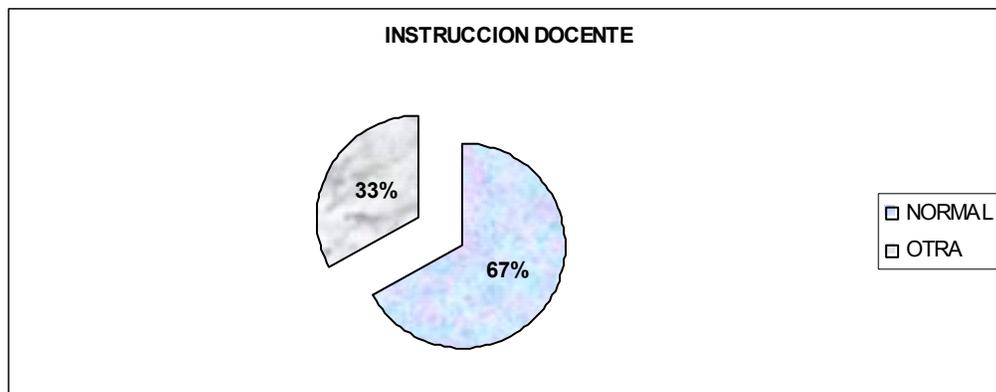
PERSONAL DOCENTE.

En la escuela primaria “GENERAL FELIPE ANGELES” el 65% son mujeres, y el 35% son hombres; la edad promedio de los docentes es de 47 años y medio, en donde el 11% tiene de 30 a 35 años, el 28% tiene de 36 a 40 años, el 5% tiene 41 a 45 años, el 28% tiene 46 a 50 años, el 17% tiene entre 51 y 55 años, el 5% tiene entre 56 y 60 años y el 5% tiene de 61 a 65 años.



El 67% de los docentes proviene de una escuela formadora de docentes, el restante 33% de alguna otra institución.

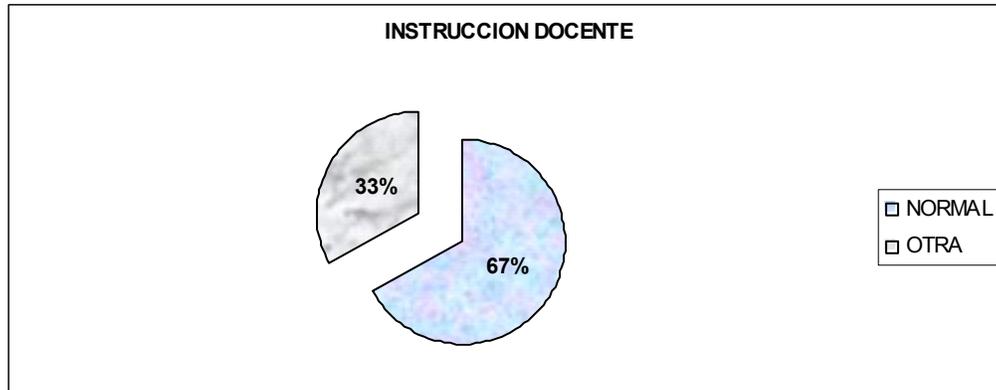
La formación inicial recibida no presenta grandes diferencias entre los profesores sin embargo existen diferentes opiniones en las actividades de tipo práctico donde los que provienen de escuelas formadoras de docentes tienen diferentes puntos de vista a la de otras instituciones.



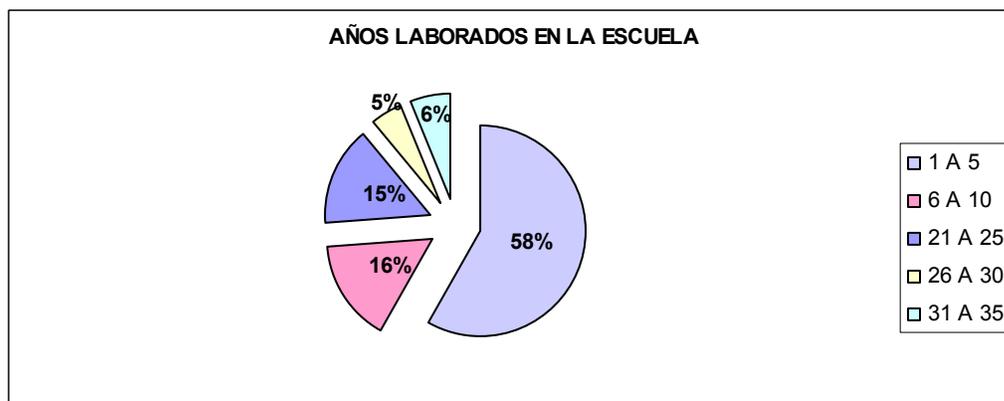
El personal docente tiene un promedio de 20 años en servicio, enlistaremos el porcentaje de años laborados ante la Secretaria de Educación Pública, y establecemos tres categorías de profesorado según su experiencia docente.

Noveles con menos de 10 años de docencia, 22%, maduros comprendidos entre los 10y los 20 años, 22%, veteranos por encima de 20 años de experiencia 56%, el grado de participación y realización de actividades es mayor en los profesores con más experiencia docente ya que los noveles su participación es muy reducida, esto se da por los conocimientos que adquieren al pasar e tiempo y al ir realizando diferentes actividades en el transcurso de su carrera como docente.

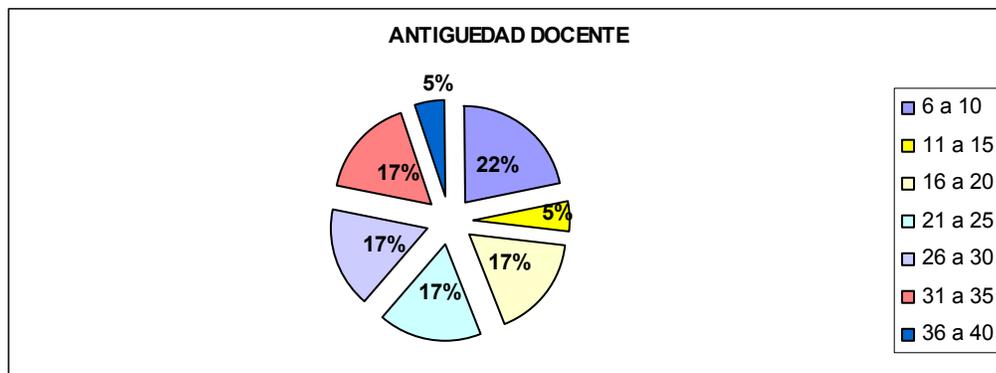
- 22% ha laborado de 6 a 10 años.
- 5% de 11 a 15 años.
- 17% ha laborado de 16 a 20 años.
- 17% de 21 a 25 años.
- 17% de 26 a 30 años.
- 17% laboro ya de 30 a 35 años.
- 5% restante de 36 a 40 años.



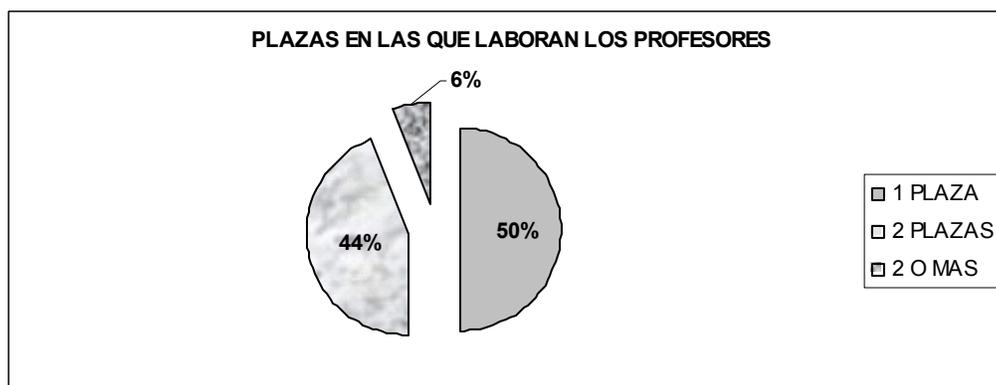
Respecto a los años de trabajar en la misma escuela el personal docente tiene una media de: 17 años y medio, por lo que existe poca rotación, se mencionará a continuación como se distribuye en porcentaje.



El 58% de los profesores tiene menos de 5 años laborando en la escuela, el 16% ha laborado más de 5 años pero menos de 10, el 15% tiene entre 21 y 25 años prestando sus servicios a la escuela, el 5% tiene de 26 a 30 años laborando para esta institución, y el restante 6% tiene de 31 a 35 años prestando su valioso servicio a la escuela.



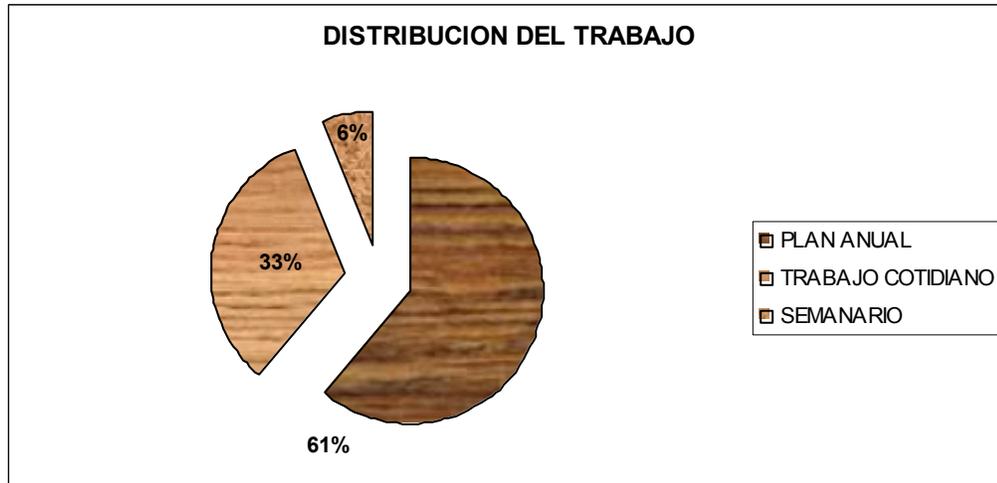
El 50% de los profesores trabaja en 1 plaza, mientras que el 44% en dos, ya sea en particular u oficial, el 6% restante tiene más de 2 plazas.



A continuación se presentan una serie de respuestas que pueden ayudarnos a este análisis relacionadas con el personal docente.

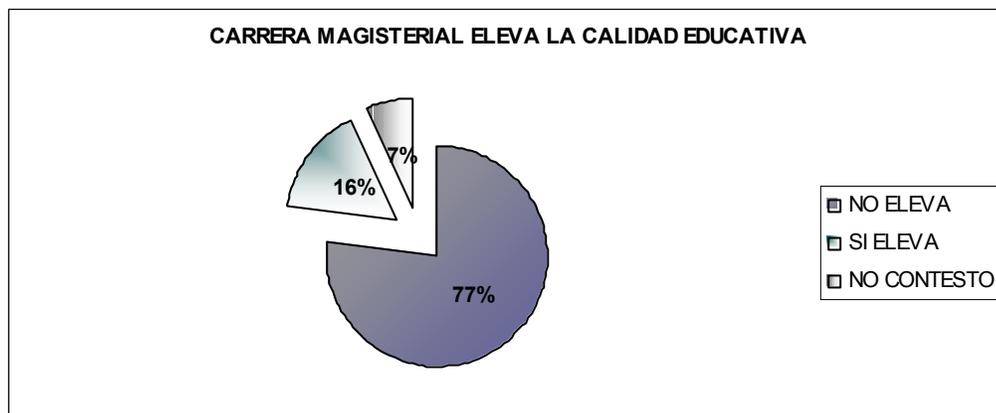
El 61% distribuye su tiempo como docente a través del plan anual, mientras que el 33% mediante el trabajo cotidiano y el 6% restante lo hace a través de un semanario.

Creemos que es necesario ocupar y realizar el plan de trabajo ya que es una base necesaria para el desempeño de cada uno de los docentes.



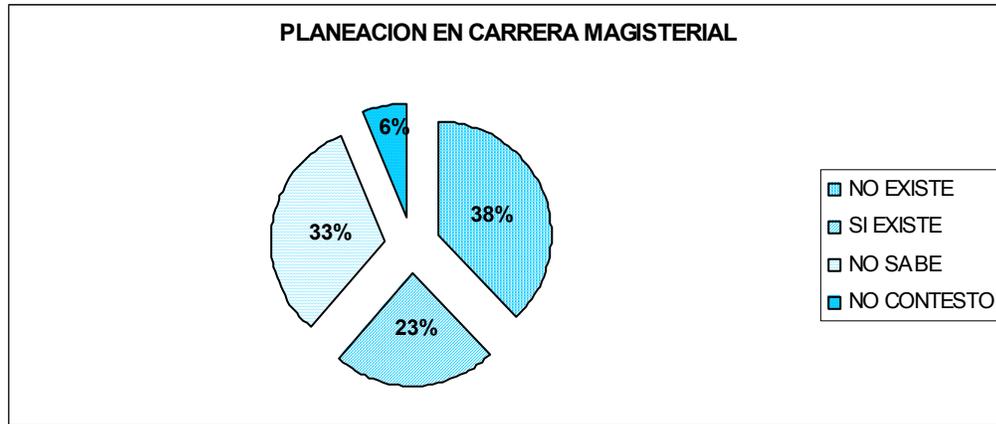
El 77% de ellos opina que la carrera magisterial no ha elevado la calidad de la educación, el 16% opinó que si y el 7% no contestó.

Con respecto a Carrera Magisterial, es un programa para que los docentes se actualicen y así se pueda elevar la calidad en la educación si todos los profesores tomaran los cursos que se imparten creemos que la calidad si se dará.



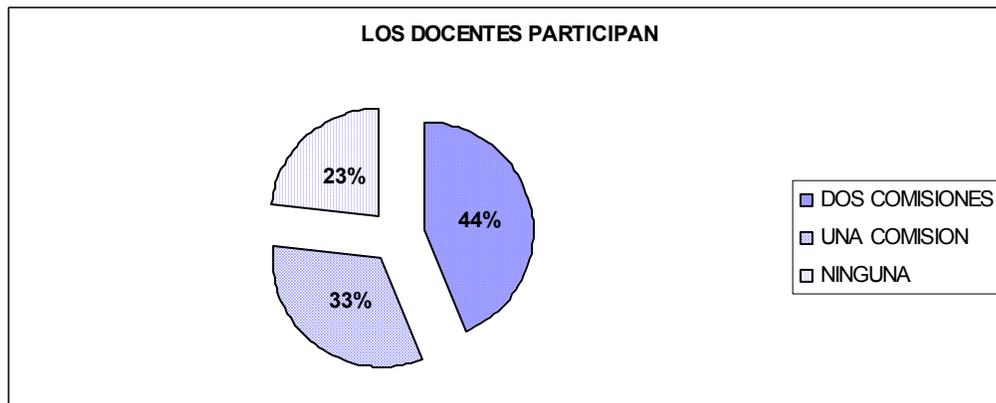
El 38% opina que no existe planeación en la carrera magisterial, el 33% no sabe, el 23% opina que si existe planeación y el restante 6% no contestó.

Pensamos que el programa de carrera magisterial si esta bien planteado y por lo tanto si ellos asistieran se pudiese dar por lo menos una mejor educación.



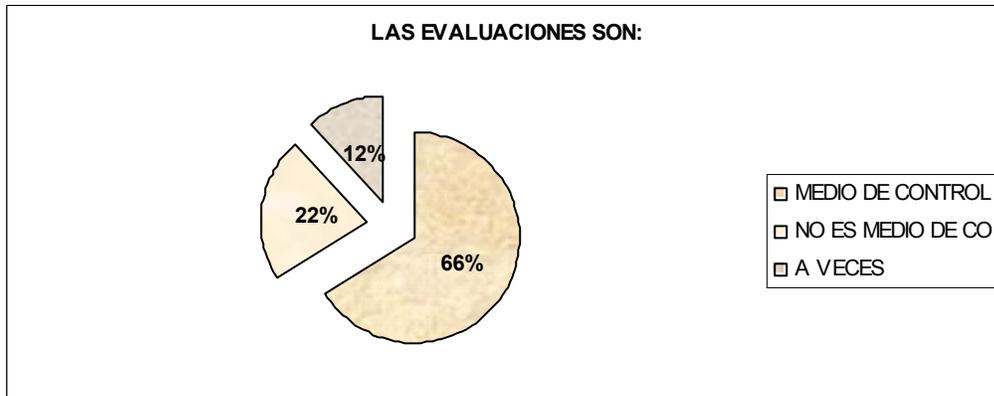
El 44% ha participado en dos comisiones dentro de la escuela como pueden ser: cooperativa escolar, equipo de sonido, tesorero, etc., el 33% solo participa en una y el restante 23 % no ha participado en ninguna.

Si se organizara el director podría distribuir las comisiones a modo de que todo el equipo docente tenga una comisión por lo menos al ciclo escolar y así se evitaría que unos tengan más y otros menos o nada, esto se haría de manera rotativa, y adecuada a cada sexo así como a sus aptitudes, podría ser también de manera democrática es decir que se realice una votación para asignar las comisiones.



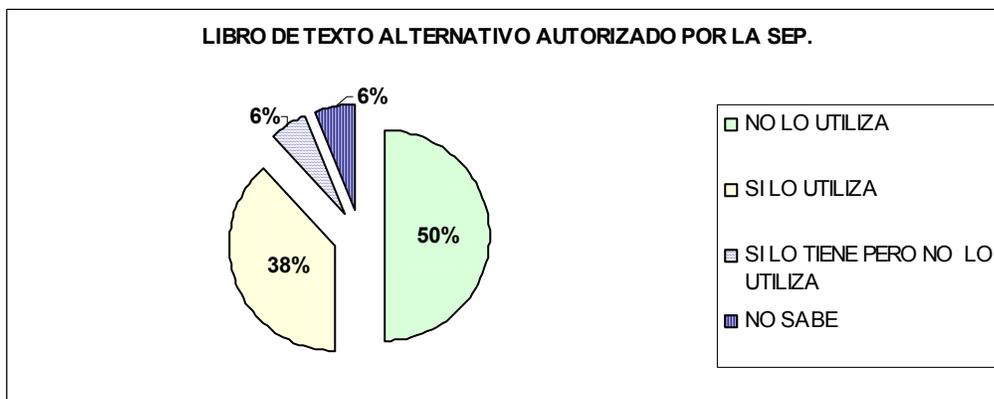
El 66% considera que las evaluaciones a los alumnos son el medio de control para su desempeño docente, el 22% opino que no, porque no se miden en ellas, hábitos, destrezas y actividades, el restante 12% opino que solo a veces.

Creemos que los exámenes son una manera de evaluar el desempeño docente, también por medio de exposiciones por parte de los alumnos, podría ser por medio de visitas que haga el director y lo evalúe en su labor.



El 50% de los maestros no utiliza un libro de texto alternativo para impartir sus clases, pero el 38%, dice que si lo tiene y que esta autorizado por la SEP. El 6% dice que no lo utiliza y el 6% restante no sabe.

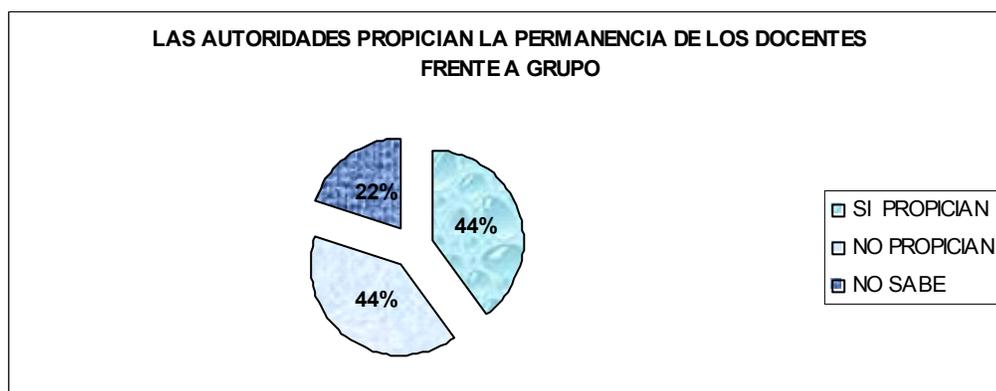
Creemos que los libros de texto gratuitos son adecuados pero si los utiliza con más frecuencia el niño sabría, o entendería un poco mas las exposiciones del docente, con respecto a los libros alternativos se podría trabajar con ellos pero como la población es de bajos recursos es la causa por la que no se utilizan.



El 44% considera que las autoridades educativas si han establecido mecanismos que propicien la permanencia de los maestros frente a grupo aunque algunos maestros piensan que son inadecuadas y además insuficientes ya que una comunicación entre profesores y autoridades seria apropiada para una mejor

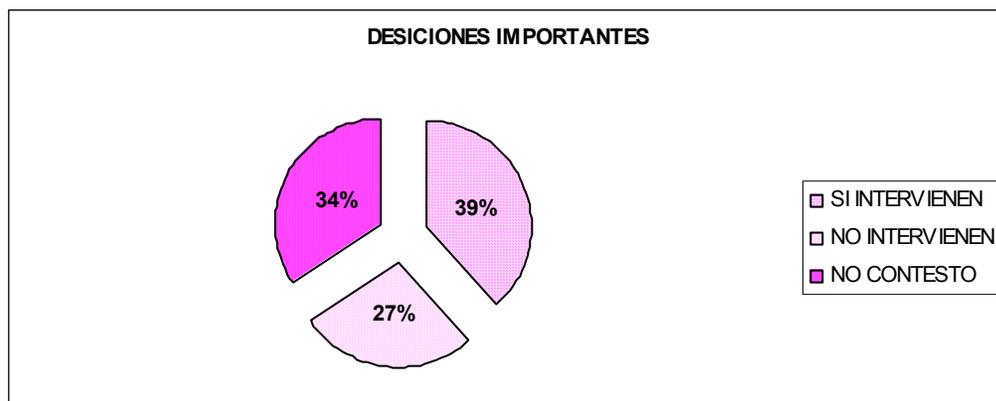
labor educativa. El 44% aseguro que no han establecido ningún mecanismo, el 22% carece de esta información.

Consejo técnico este depende de cómo su organizador que en este caso es el director le proporcione la información al equipo docente puesto que en las reuniones de PROAADEP (Programa de Acciones de Apoyo para Directores de Educación Primaria) se les informa y da una breve descripción del trabajo a realizar durante el mes próximo y de él depende darlo a conocer a su equipo de trabajo y llevarlo a cabo en conjunto.



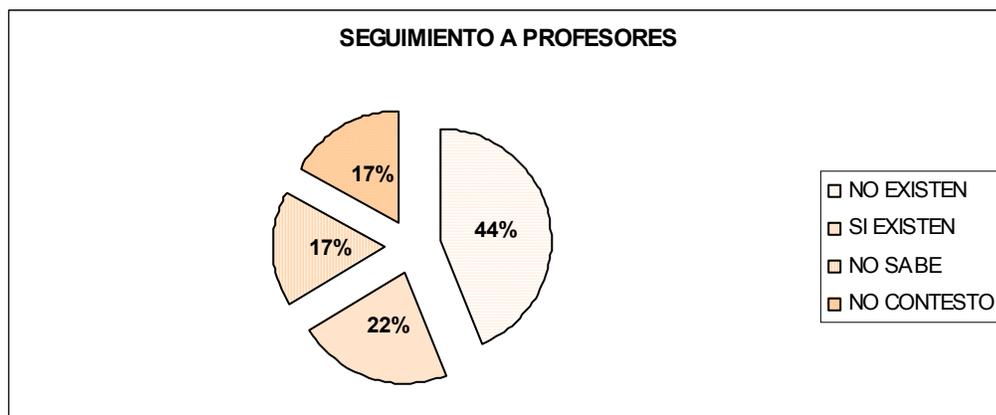
El 38% opina que ellos como maestros intervienen en los acuerdos importantes que se forman dentro de la institución, el 27% dice que no, el 34% no contesto, pero un profesor cuestiono la pregunta ¿cuales acuerdos importantes?.

Después de tener una charla de cual y como se debe hacer el trabajo, es importante que el director acepte las opiniones de su equipo de trabajo.



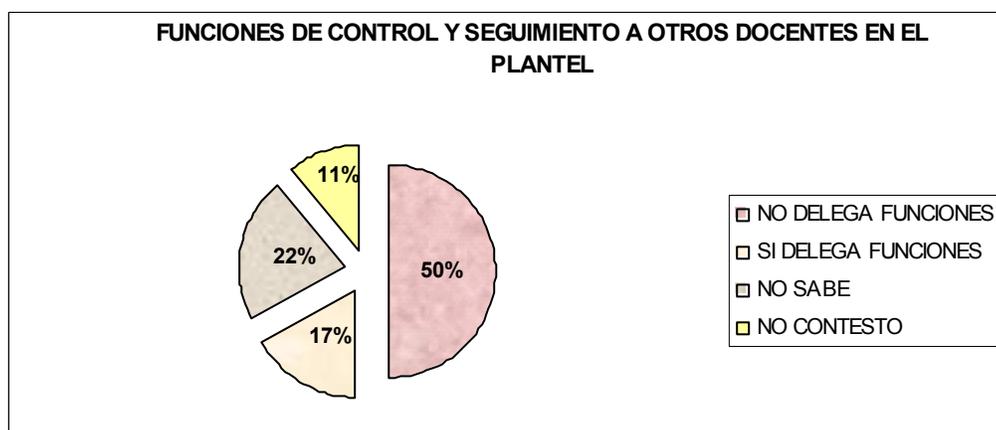
El 44% opina que no existen otros medios internos para el control y seguimiento del profesor, el 22% opina que si las hay, el 17% no sabe y el 17% no contesto.

El docente no cuenta con algún comentario que le sirva de retroalimentación para mejorar su desempeño docente, puesto que solo tienen la evaluación de carrera magisterial, proponemos que el docente realice visitas al grupo para evaluar el desempeño docente y posteriormente platicarlo con él para que se de una autoevaluación.



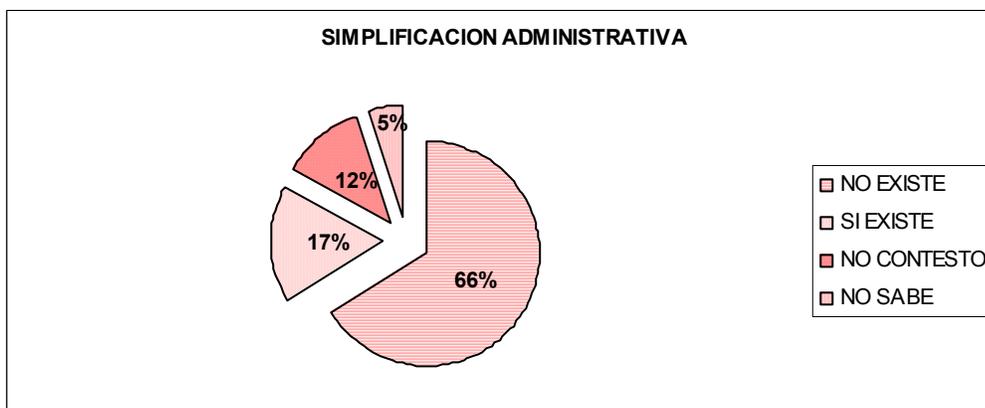
El 50% dice que no se delegan las funciones de control y seguimiento a otros docentes en el plantel, el 17% opinó que sí el 22% no sabe y el 11% no contestó.

Creemos que las cargas administrativas no son tan burocráticas si se realizan en tiempo y forma, pues si trabajan contra presión es más pesado y tienen un índice mayor a tener errores.



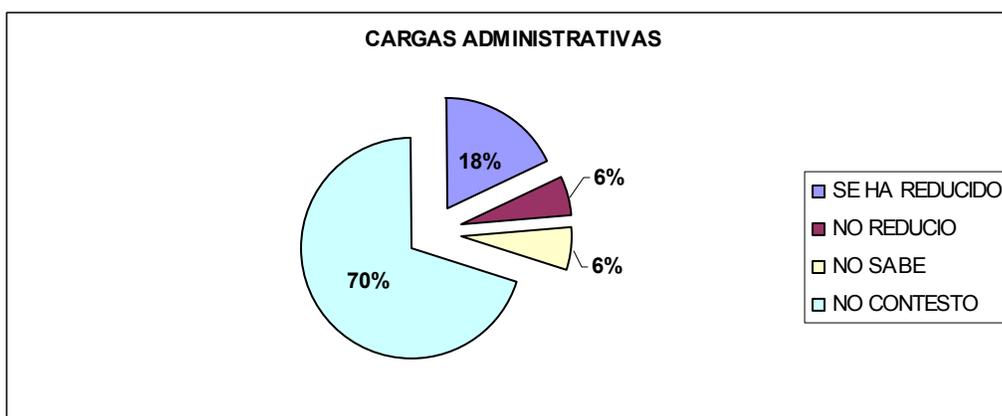
El 66% cree que las autoridades no se han preocupado por simplificar las cargas administrativas de los maestros, al contrario han hecho la carga burocrática mayor, el 17% opina que si, el 12% no contestó y el 5% no sabe.

Pensamos que de alguna manera se debe tener un control de la salida y entrada del material didáctico existente en la institución. Con una solicitud con anterioridad no tendrían ningún problema.



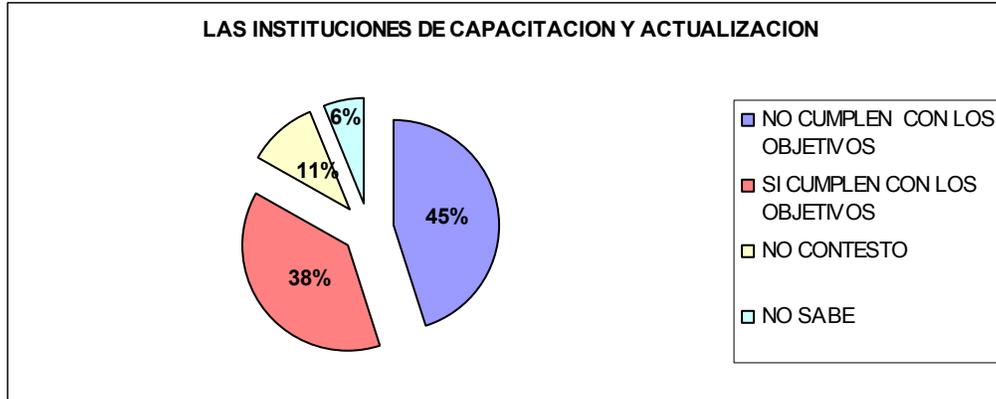
El 18% de afirma que se han reducido las cargas administrativas de los maestros para uso didáctico, el 6% opina que no, el 6% no sabe y un alto 70% no contesto.

Creemos que para juzgar algo se debe conocer y la gran mayoría del personal docente inscrito en carrera magisterial no asiste a los cursos y sin embargo dicen que no cumple con su objetivo de actualización y capacitación.



El 45% opina que las instituciones de capacitación y Actualización no cumplen con su objetivo, el 38% piensa que si, el 11% no contesto, mientras que el 6% no sabe.

Se debería motivar al personal docente a que asista a este tipo de cursos, podría ser que les pagaran el tiempo que utilizan para actualizarse, otro seria que tengan algún tipo de porcentaje para su puntaje escalafonario.

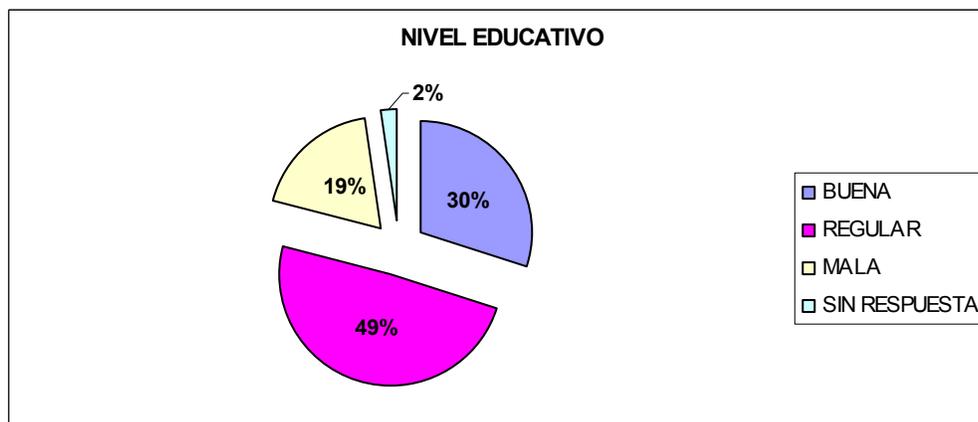


LOS PROFESORES TAMBIEN OPINARON SOBRE LOS ALUMNOS, PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO, EL EQUIPO DE TRABAJO, LA ESCUELA, PARTICIPACION SOCIAL, CONSEJO TECNICO, DE LOS CUALES OBTUVIMOS LOS SIGUIENTES RESULTADOS.

ALUMNOS:

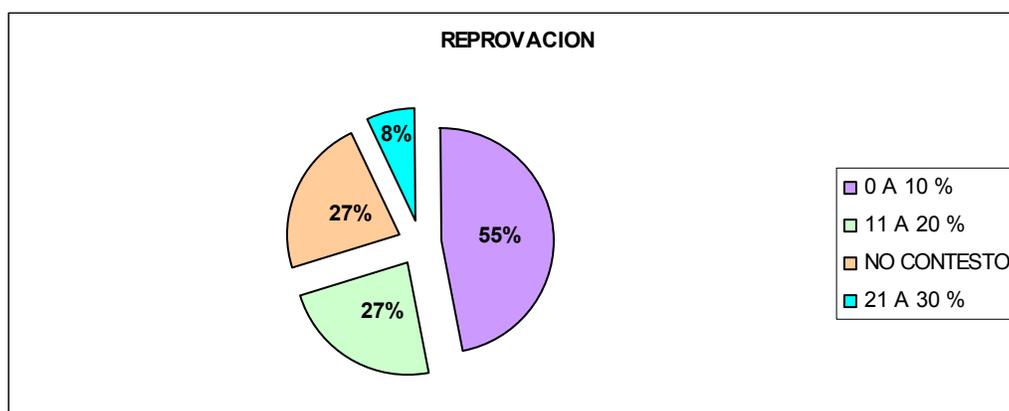
El 49% de los maestros opina que el nivel educativo de los egresados del plantel es regular, el 30% opina que es buena, el 19% que es mala y el 2% no contesto.

Una vez que los alumnos egresan se hará un seguimiento para saber si estudian en la escuela de su preferencia o no, si su formación les ayuda en sus estudios o no, si creen que en la escuela inmediata anterior les permitían desarrollarse íntegramente o no.



El 55% de los profesores asegura que el valor porcentual aproximado de reprobación es de 0 al 10% mientras que el 27% opina que es de 11 al 20%, el 27% no contestó a la pregunta y el 8% opina que del 21 al 30%.

Dentro de la institución es muy bajo el índice de reprobación, pero pensamos que esto no refleja que los alumnos tengan al 100% los contenidos programáticos del grado inmediato anterior.

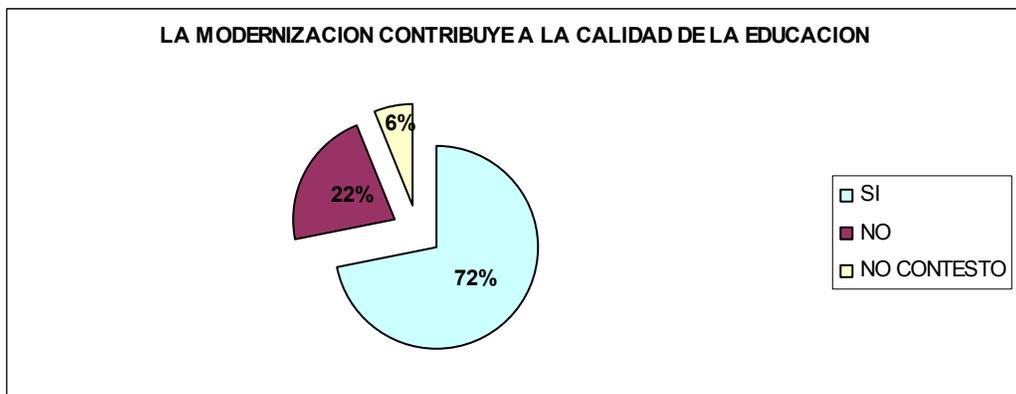


PLANES Y PROGRAMAS ACADEMICOS.

El 100% de los docentes piensa que la educación que se practica en su plantel comprende la medición en lo individual de los conocimientos, y el logro de los propósitos establecidos en el plan y en los programas de estudio.

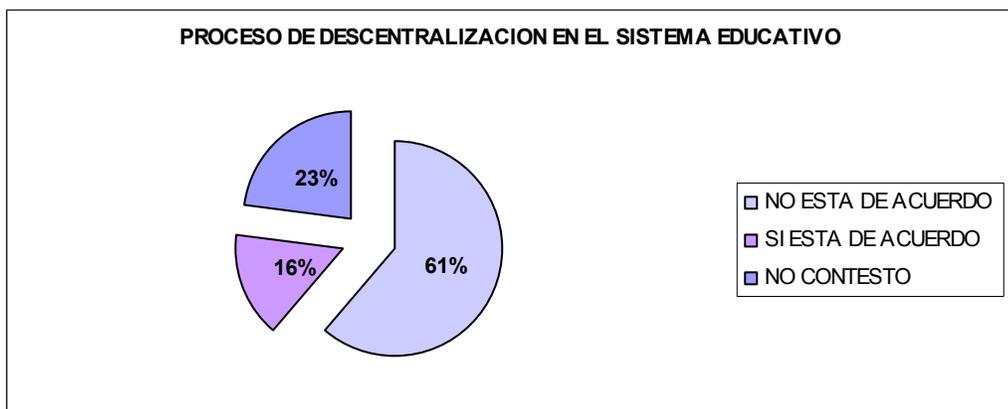
El 72% opina que la modernización contribuye a la calidad de la educación, el 22% opina que no porque solo es teoría y carece de la practica, el 6% no contestó a la pregunta.

Creemos que los programas son adecuados y el programa de Modernización Educativa esta a nivel, pero sería mejor si se llevarán a cabo dentro del aula, que se vieran en un 85% ya que creemos que no se aprovecha ni siquiera en un 60% éstos.



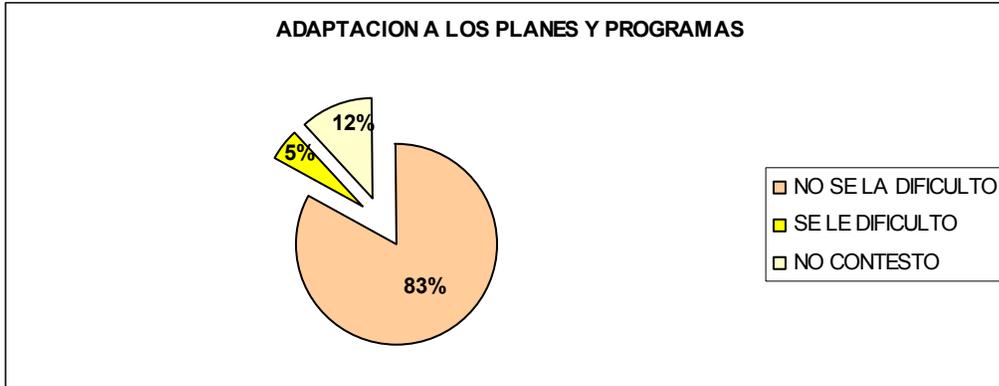
El 61% no esta de acuerdo con el proceso de descentralización en el sistema educativo ya que no se ha dado, por que piensan que no se ha preparado adecuadamente a los estados y municipios y esto ha empobrecido la educación del país, el 16% si esta de acuerdo con este proceso y el 23% no contesto.

Creemos que el proceso que se da en todos los mexicanos veamos los mismos programas esta bien, pero reiterando si se dieran a conocer a los niños.

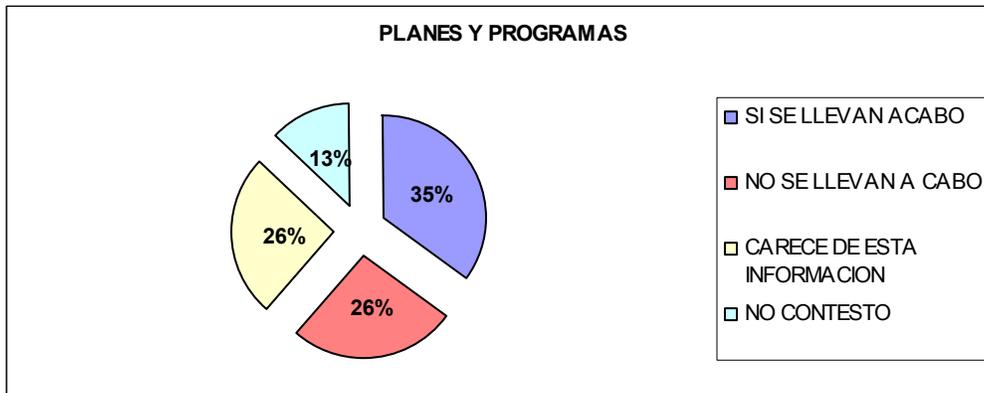


El 83% no tuvo dificultades para adaptarse a los planes y programas de estudio, el 5% si tuvo algún problema y el 12% no contesto.

De acuerdo a las adecuaciones que se han presentado a los programas académicos se debe dar actualización a los docentes para que no tengan ningún tipo de dificultad al transmitirlo a los alumnos.

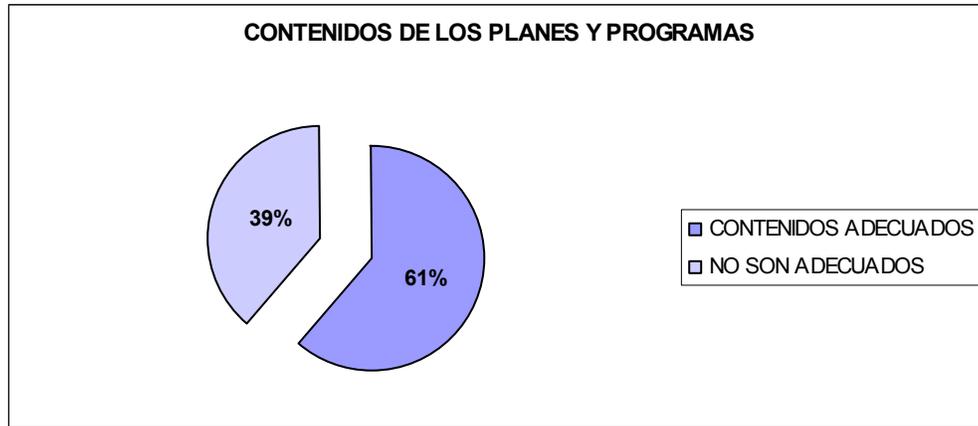


El 35% de los profesores opina que si se llevan a cabo los planes y programas regionales, el 26% opina que no por que el acuerdo no fue bien hecho y en la practica tiene que ser corregido, opinan que es negativo por carecer de bases en la metodología del niño mexicano, el 26% carece de esta información y el 13% no contesto la pregunta.



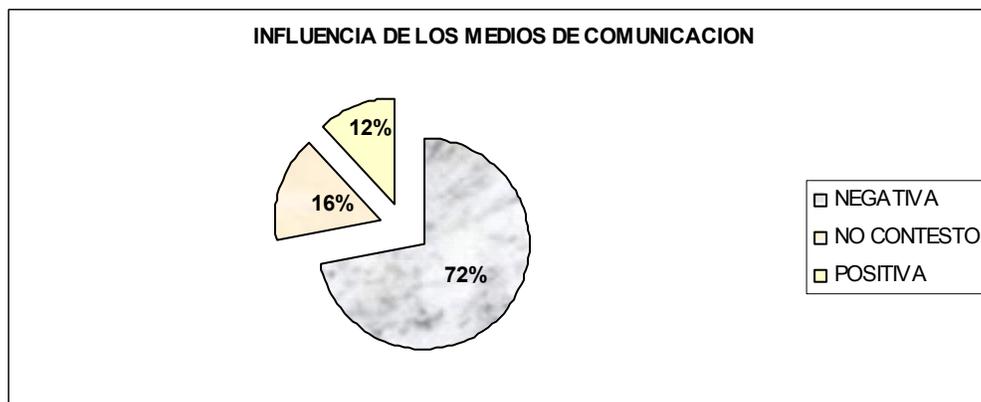
El 61% de los profesores opinan que los programas de estudio establecen los contenidos adecuados para las necesidades de los alumnos mientras que el 39% opina que no.

Se da el conocimiento de los planes y programas a los alumnos pero no en un 100%.



El 72% cataloga como negativa la influencia de los medios de comunicación en el logro de las finalidades de la educación, el 16% no contesto y el 12% la catalogo como positiva.

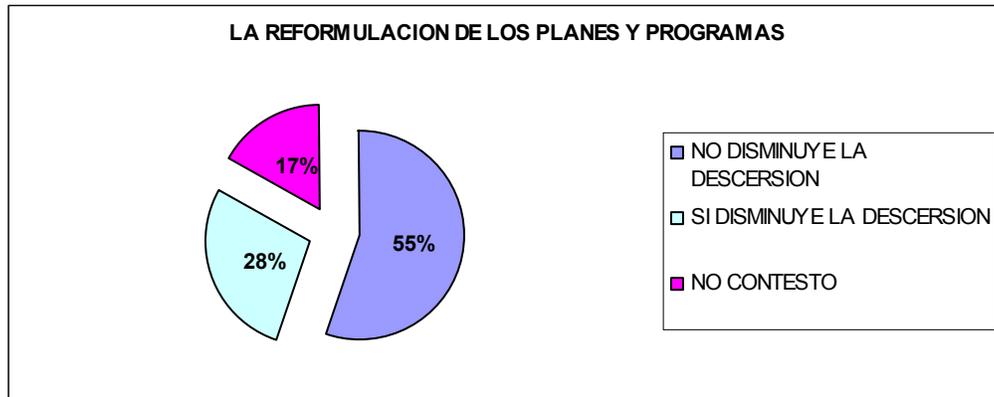
Creemos que los medios de comunicación no son inadecuados para la educación de los niños siempre y cuando los padres de familia aunados a los profesores analizaran el tipo de programas que se ven y seleccionar solo los didácticos adecuados a la edad de los alumno, así se aprovecharían los medios de comunicación.



El 55% aseguro que una reformulación de planes y programas no disminuirá el índice de deserción, mientras que el 28% opino que si y el 17% no contesto.

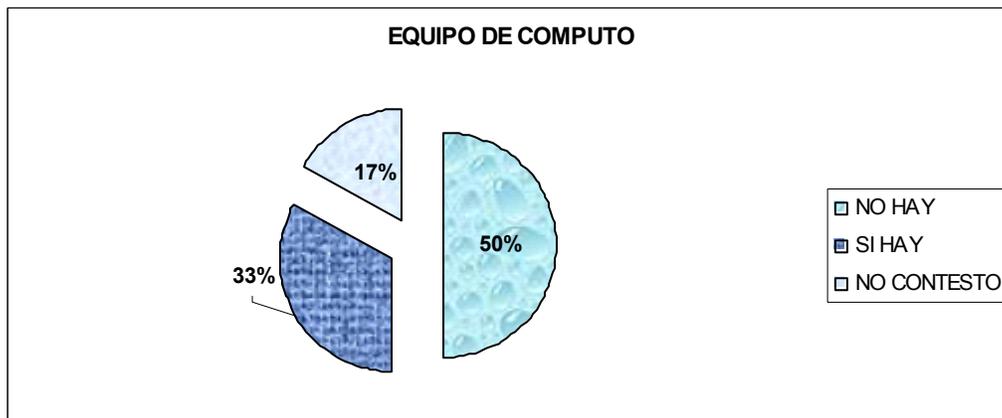
Dentro del punto de deserción se podría realizar un estudio pues muchas veces se van por causas laborales, es decir que tienen que insertarse en el campo laboral para apoyar la economía familiar, otros porque tienen algún tipo de problemas en la escuela ya sea con los compañeros, con el docente, o el director,

para esto se haría reuniones con los padres de familia para así tomar decisiones y dar solución al problema.

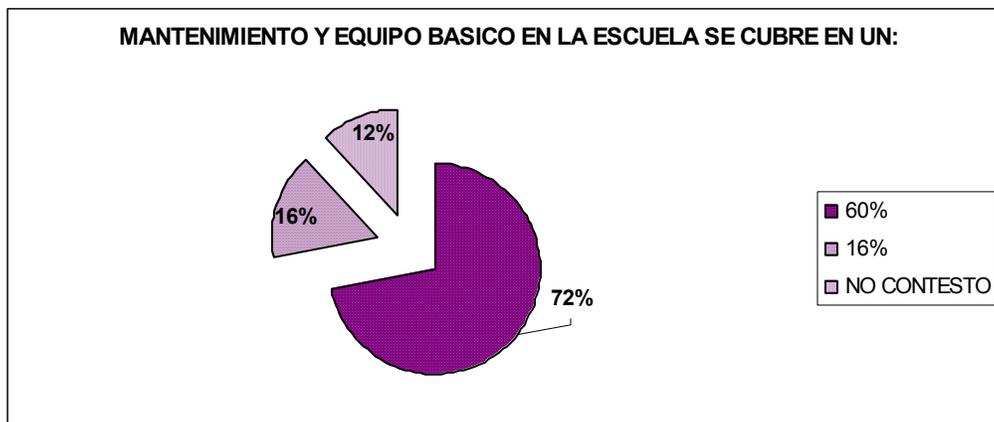


EQUIPO DE TRABAJO.

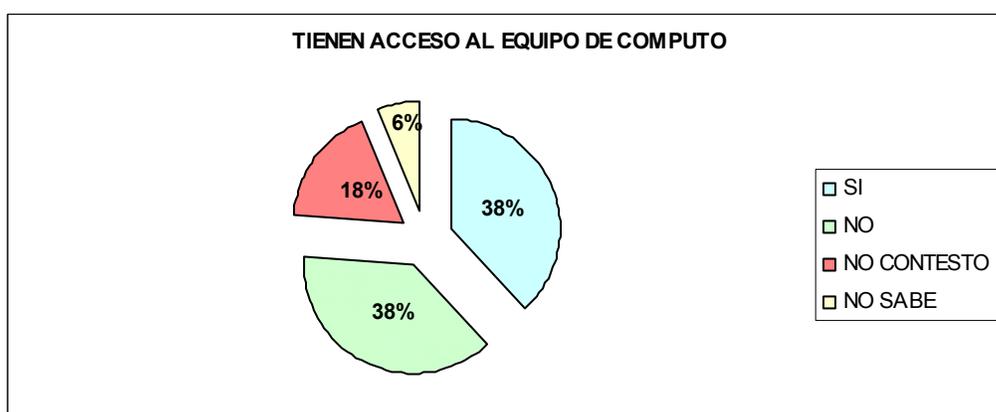
El 50% afirma que no hay equipo de computo en la escuela, el 33% opina que si lo hay y el 17% no contesto.



El 72% opina que se cubre en un 60% el mantenimiento y equipo básico de la escuela, el 16% opina que es un 80% y el 12% no contesto.



El 38% asegura que si tiene acceso al equipo, otro 38% opina que no es así, el 18% no contesto y el 6% no sabe.

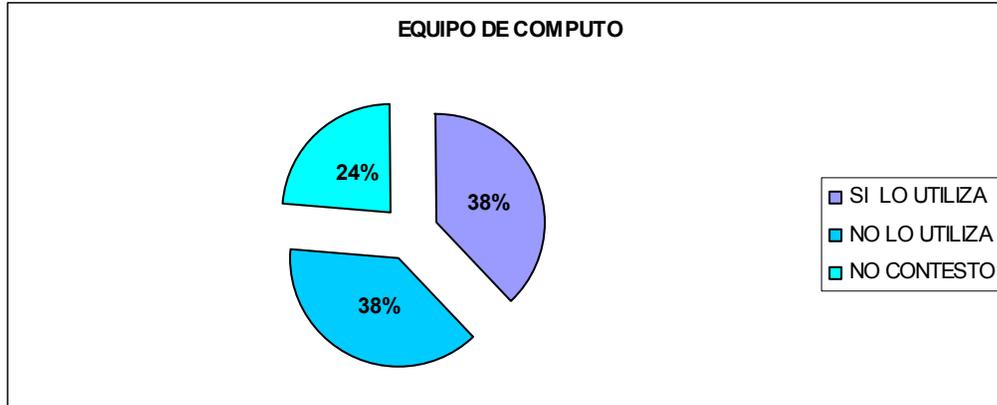


El 38% asegura que si utiliza el equipo, otro 38% opina que no le es necesario, el 24% no contesto a la pregunta (por que no sabe que lo hay).

Es necesario aclarar que aquí nos referimos al equipo de trabajo en cuanto a tecnología se trata.

La nueva tecnología como la computación ya no puede ser percibida como una amenaza, si no como un auxiliar, para la búsqueda de temas de interés para el maestro o inclusive por el alumno.

La escuela no cuenta con equipo de computo disponible para el personal docente, se pedirían cursos de actualización en cuanto a computación se trata y por lo consiguiente es necesario equipo disponible para el personal, y así pueda realizar mejor su trabajo.



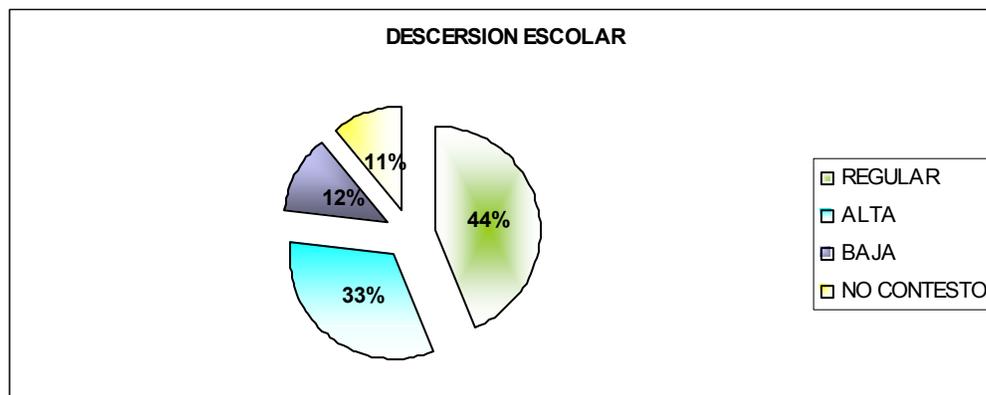
INSTITUCION.

El 55% opina que dentro de la institución existe una buena calidad educativa, el 45% restante opina que es regular. La calidad educativa se define como los resultados del rendimiento académico, considerando que para que este tenga mayor porcentaje deben de existir los suficientes materiales en la escuela por alumnos, y que exista eficiencia en la organización y administración de los materiales con el fin de utilizarlos de forma correcta para elevar el rendimiento de los alumnos.



El 44% opina que la deserción escolar es regular sin embargo el 33% opina que es baja, el 12% que es alta y el 11% no contesto.

La deserción se da en un alto índice ya que muchas veces se tienen que insertar en el campo laboral a muy pronta edad.

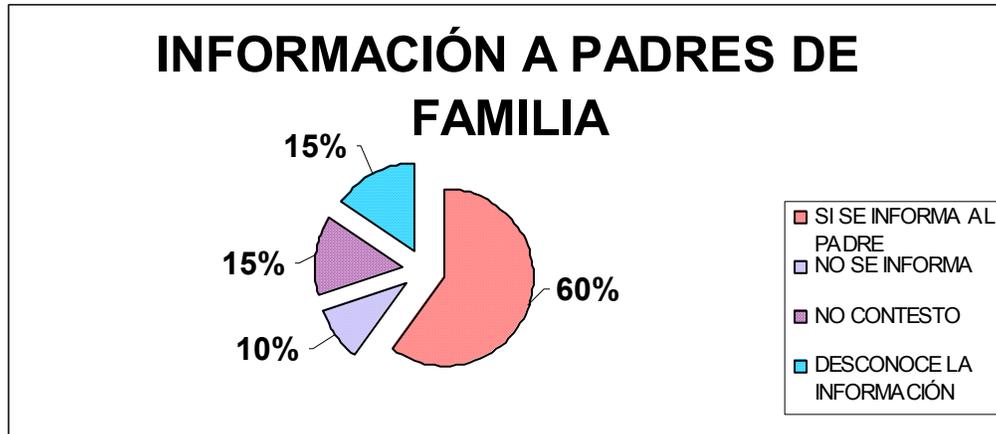


El 55% opina que la escuela cumple en un 100% con el calendario de la SEP, el 45% opina que se cumple en un 80% aunque a veces es entorpecido por los burócratas de la dirección #5.



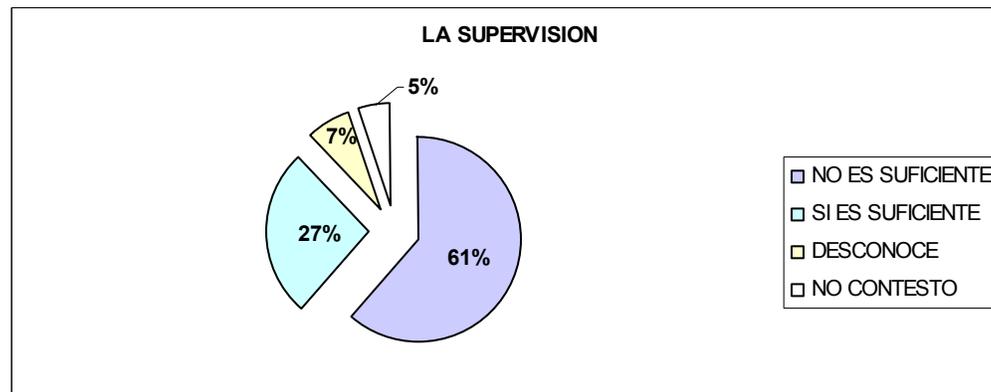
El 60% opina que la escuela informa a los padres de familia sobre las calificaciones y en general del desempeño de sus hijos, el 10% opina que no se les da a conocer esta información, el 15% no contesto a la pregunta y el 15% desconoce sobre esta información.

Se debería plantear tener reuniones bimestrales por lo menos con los padres de familia para informar sobre el desempeño del alumno ya que esto no sucede así.



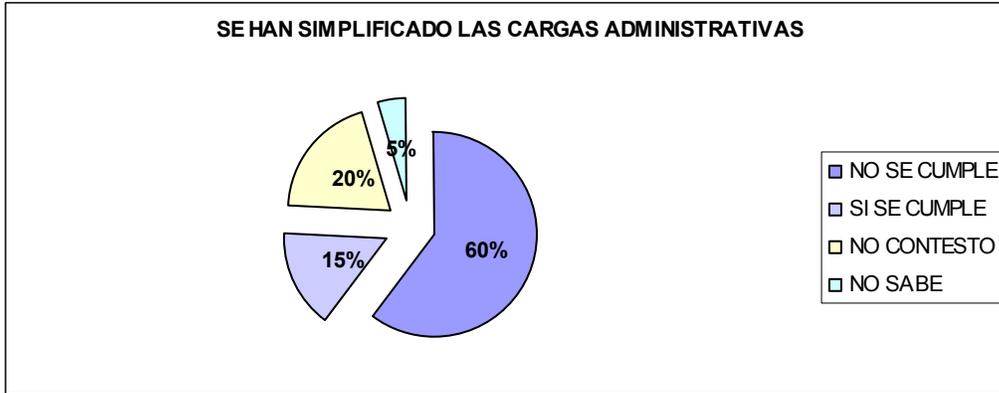
El 61% de los maestros opina que la supervisión ejercida no es suficiente para dar seguimiento a la función docente, el 27% opina que si es suficiente, el 7% carece de esta información y el 5% no contesto.

La supervisión que se da es muy escueta , debería de darse con mayor rigurosidad y periodicidad.



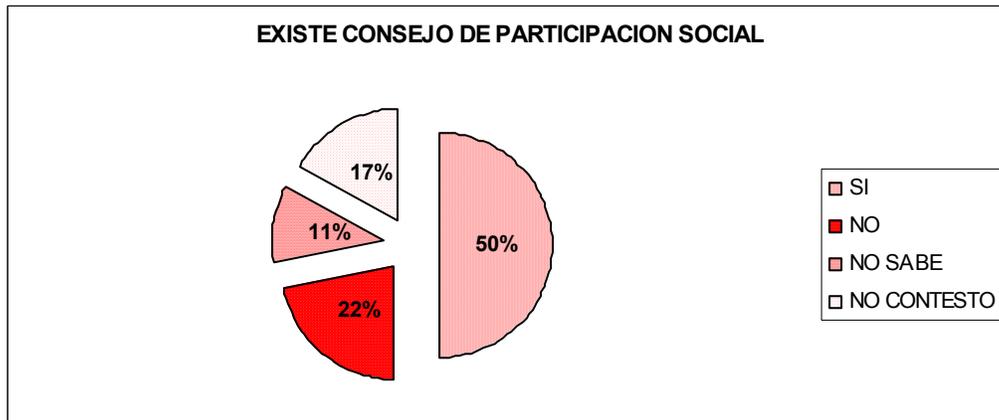
El 66% cree que las autoridades no se han preocupado por simplificar las cargas administrativas de los maestros, al contrario han hecho la carga burocrática mayor, el 17% opina que si, el 22% no contesto y el 5% no sabe.

Se da la simplificación administrativa, y funcionaria si se entrega el trabajo en tiempo y forma.

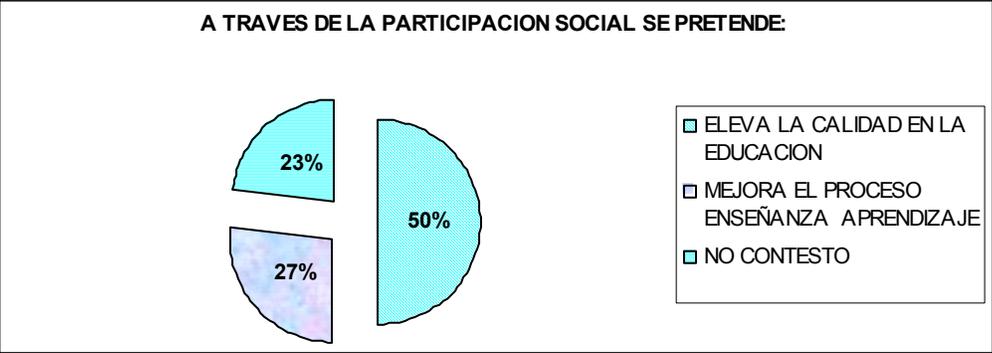


PARTICIPACION SOCIAL.

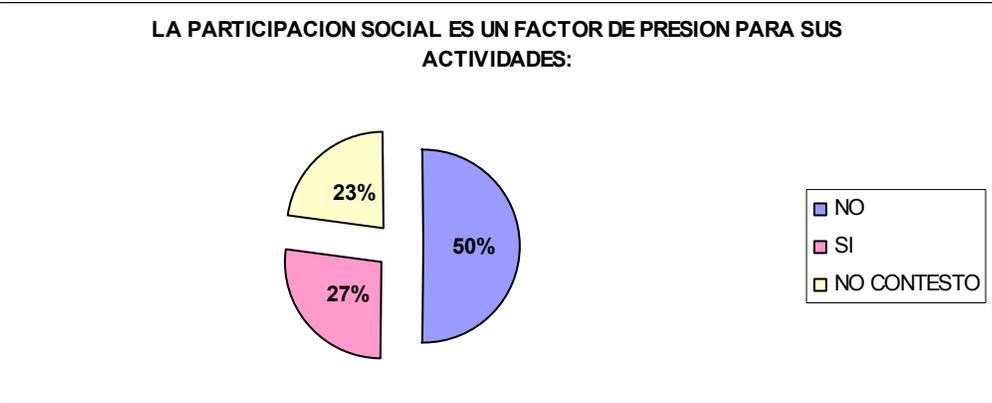
El 50% piensa que si existen consejos de participación social en la escuela, el 22% opina que no, el 11% que no sabe, el 17% no contesto y un maestro opino que solo en teoría.



El 50% dice que a través de la participación social se pretende elevar la calidad de la educación, el 27% que se pretende mejorar el proceso enseñanza aprendizaje, el 23% no contesto.

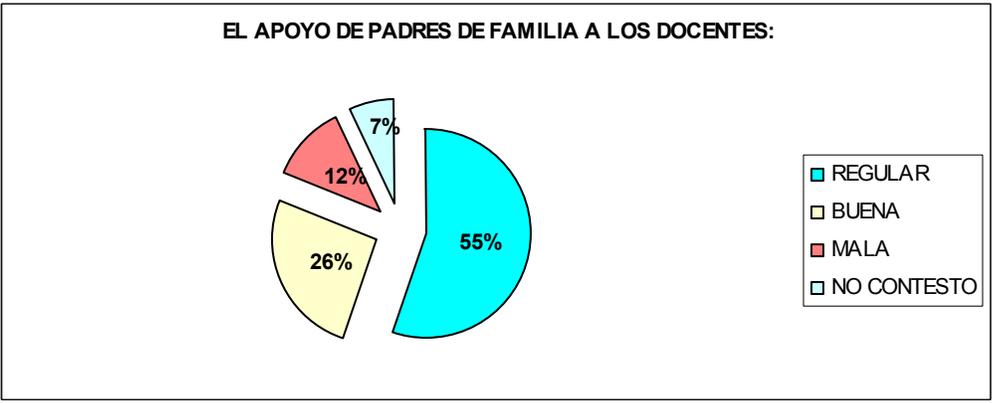


El 50% considera que la participación social no es un factor de presión para sus actividades, el 27% opina que si, y el 23% no contesto.



El 55% opina que es regular el apoyo de los padres de familia para el desempeño de sus actividades, el 26% que es mala, el 12% opina que es buena y el 7% no contesto.

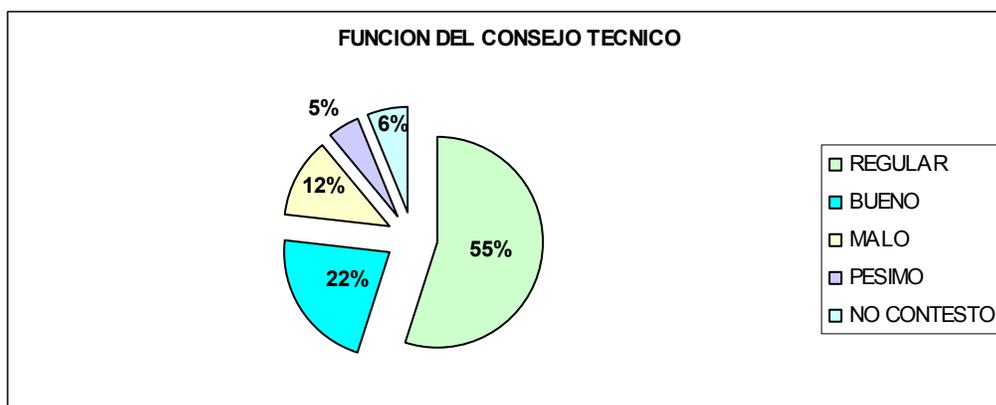
Dentro de lo que es la participación social creemos que esta si se da pues los padres de familia por lo regular apoyan al quehacer escolar en cuanto a ceremonias cívicas, culturales.



CONSEJO TECNICO.

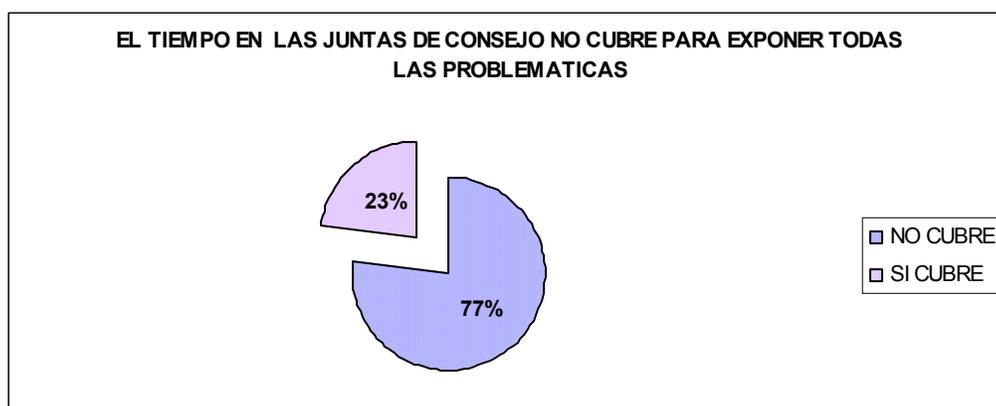
El 55% opina que la forma de cómo funciona el consejo técnico es regular, el 22% dice que es buena, el 12% que es mala, el 5% propuso otra respuesta, que es pésima y el 6% no contesto.

El consejo técnico consultivo debe ser planeado y supervisado por el director del centro, así como las funciones que este debe tener son designadas por este por lo tanto su funcionamiento óptimo depende del buen desempeño del director.



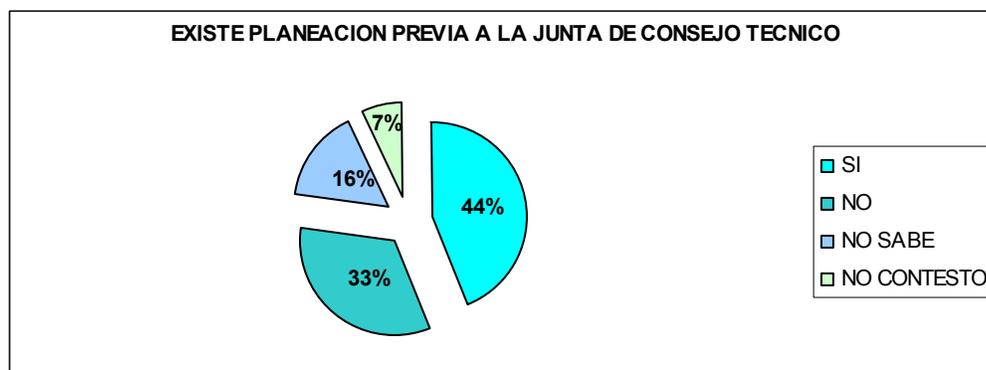
El 77% cree que la calendarización de las juntas de consejo no cubren con los espacios para exponer los problemas del plantel, el 23% considera que si.

Creemos que el tiempo que se designa para estas es muy poco y no se organiza de manera prudente a modo de que se de respuesta a la mayoría de las inquietudes existentes.

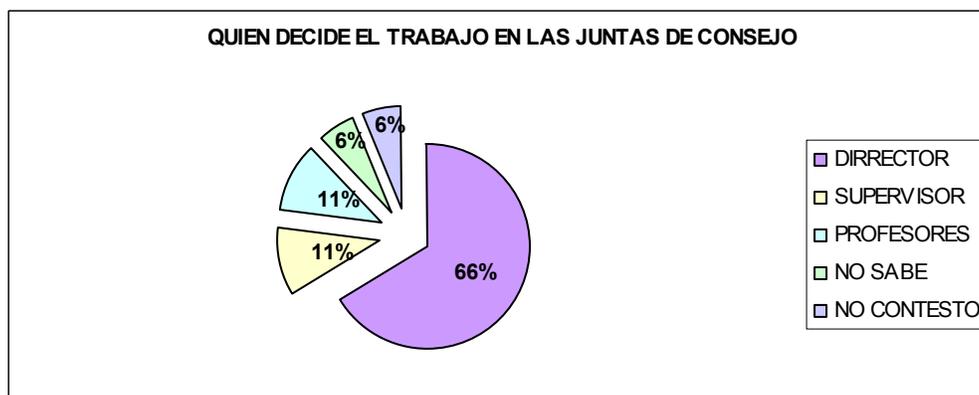


El 44% opina que si existe una planeación previa a sus juntas de consejo técnico, el 33% dice que no y el 16% carece de esta información y el 7% no contesto.

Existen juntas de PROAADEP que se les dan a los directores donde se les informa sobre el trabajo que se debe realizar al mes siguiente, esto lo debe transmitir al consejo técnico consultivo en su momento.



El 66% dice que el director es quien decide el trabajo en las juntas de consejo, el 11% que los supervisores, otro 11% opina que son los maestros y el 6% no sabe, el restante 6% no contesto.

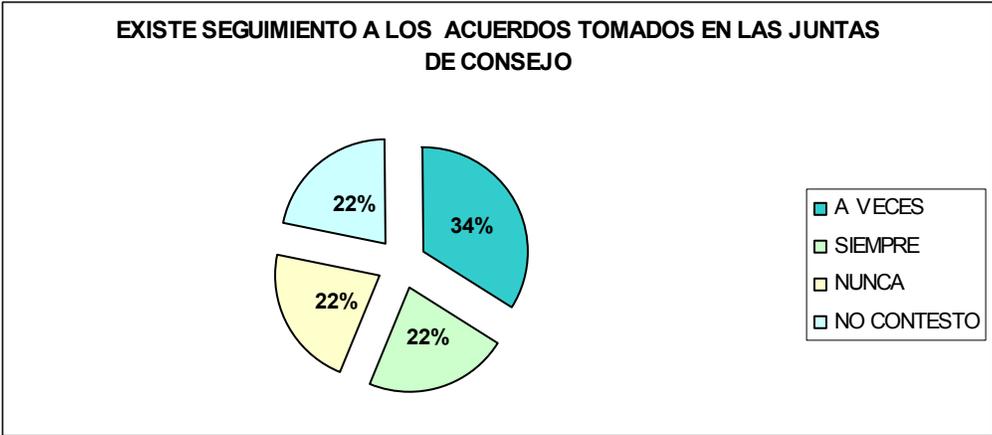


El 34% dice que solo a veces hay un seguimiento en los acuerdos obtenidos en las juntas de consejo técnico, el 22% que siempre lo hay, 22% que nunca hay dicho seguimiento y el 22% restante no contesto.

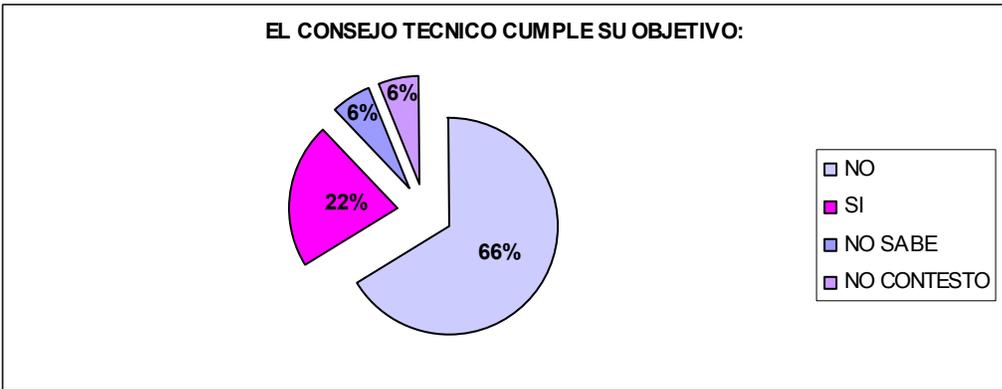
Creemos que se debe dar un seguimiento a todos los problemas hasta que se les de solución.

El 34% dice que solo a veces hay un seguimiento en los acuerdos obtenidos en las juntas de consejo técnico, el 22% que siempre lo hay, 22% que nunca hay dicho seguimiento y el 22% restante no contesto.

Creemos que se debe dar un seguimiento a todos los problemas hasta que se les de solución.



El 66% opina que el consejo técnico no cumple con los objetivos para el que fue creado, el 22% opina que si , el 6% no sabe y el 6% no contesto.



EN UN SEGUNDO CUESTIONARIO ANEXO 4, APLICADO AL LOS PROFESORES, REFERENTE AL DIRECTOR, DISTRIBUCION DE LOS GRUPOS, CREDITO ESCALAFONARIO, SE OBTUVIERON LOS SIGUIENTES RESULTADOS.

1. El 100% de los maestros siempre aplica la prueba de exploración al iniciar el ciclo escolar.
2. El 85% siempre habla con los padres de familia sobre la importancia de evitar el ausentismo escolar, mientras que el 15% lo hace con frecuencia.
3. El 28% opino que con frecuencia el director cumple con el plan anual de actividades el 42% opina que lo hace solo en ocasiones, el 15% asegura que siempre lo hace y el 15% restante no sabe.
4. El 28% opino que solo en ocasiones se distribuyen los grupos según las aptitudes de los maestros, el 28% aseguro que nunca lo hace, el 15% se hace con frecuencia y el 29% restante aseguro que no sabe.
5. El 28% dice que con frecuencia las comisione de aseo, puntualidad, etc, están asignadas adecuadamente, el 15% opina que nunca son asignadas, el 15% opina que si, siempre se hace, otro 15% rara vez, el 27% no supo la respuesta.
6. El 57% opina que solo en ocasiones existe una buena relación entre el director, maestros y padres de familia, el 28% asegura que siempre la hay, sin embargo el 15% opino que con frecuencia.
7. El 42% asegura que el director raramente delega autoridad y responsabilidad en los demás miembros de la institución, el 42% opina que con frecuencia, y el 16% dice que siempre.
8. El 57% opina que rara es la ocasión en que el director visita su salón de clases, el 28% opina que lo hace con frecuencia, el 15% dice que siempre.
9. El 42% dice que siempre se firma la entrada y salida del día laborado, el 28% opina que solo en ocasiones, el 15% restante opina que nunca lo hace.
- 10.El 70% dice que el director siempre entrega anualmente el crédito escalafonario el 30% no sabe la respuesta.

11. El 70% de los profesores siempre esta de acuerdo con el crédito escalafonario que se le otorga, mientras que el 30% restante solo algunas veces.

El director es quien da la imagen y vitalidad a la escuela, en este cuestionario examinaremos la opinión de los profesores hacia las actividades que realiza primeramente, rara es la ocasión que visita las aulas para supervisar el trabajo docente, esto, es un indicador de la escasa relación que el director tiene con el proceso de enseñanza – aprendizaje y por lo tanto existe una debilidad de su liderazgo pedagógico. El director es responsable de la imagen que la escuela proyecta a la comunidad y de las relaciones que establece con los padres de familia es por ello que la relación entre el director y la comunidad debe de mejorar para que exista una mejor relación y no haya conflictos.

Las reuniones con los padres de familia si son frecuentes, en ellas se habla solamente sobre asuntos educativos.

El director como ya se menciona carece de liderazgo pedagógico, motivo por el cual no se cumple correctamente con el plan anual de actividades, en las reuniones con el personal de la escuela las cuales no son para tratar asuntos de carácter pedagógico.

DESPUÉS DE APLICAR UN BREBE CUESTIONARIO A LOS ALUMNOS DE 4°, 5° Y 6°, PARA SABER SU OPINIÓN ACERCA DE SU PARTICIPACIÓN EN LA ESCUELA Y DEL DIRECTOR, SE OBTUVIERON LOS SIGUIENTES RESULTADOS, LOS REACTIVOS SE ENCUENTRAN EN EL ANEXO 5.

A CONTINUACION MENCIONAREMOS LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE 4° GRADO

1. El 77% opino que nunca saben que libro de texto llevarán a la escuela cada día de la semana, sin embargo el 23% opino que solo ocasionalmente.
2. El 77% raramente conoce que clases se impartirán cada día, el 11% solo en ocasiones, y el 12% siempre.
3. El 34% asegura que en su salón nunca existen comisiones de aseo, puntualidad e higiene, el 33% opina que si, pero solo en ocasiones, el 34% dice que sí, frecuentemente.
4. El 44% opino que en raras ocasiones es tratado por el director, el 33% opino que solo en algunas ocasiones, el 23% opino que muy frecuentemente.
5. El 34% opina que el director siempre informa a la hora de la formación sobre las actividades escolares que se están llevando a cabo, el 33% opina que raras veces lo hace, otro 33% que solo en ocasiones.
6. El 55% opina que siempre en la hora de formación esta presente el director, el 33% dice que frecuentemente y el 12% restante que es muy raro.
7. El 44% asegura que nunca llegan tarde los maestros a trabajar, el 34% opina que siempre, el 22% que solo en ocasiones.

ESTE ES EL RESULTADO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ALUMNOS DE 5° GRADO.

1. El 39% opina que en ocasiones sabe que libro de texto llevara a la escuela cada día de la semana, el 25% dice que nunca lo sabe, el 18% que siempre sabe, y el restante 18% opina que rara ves lo sabe.
2. El 50% asegura que no saben las clases que se impartirán cada día, el 25% dice que muy rara ves, el 13% solo en ocasiones, y el 6% con frecuencia, el 6% restante siempre.
3. El 56% dice que siempre hay comisiones de aseo, puntualidad e higiene, el 25% frecuentemente, el 13% raras veces, el 6% solo en ocasiones.
4. El 39% opino, que siempre le gusta el trato que tiene con el director, el 25% que solo en ocasiones, el 18% frecuentemente el 18% restante, nunca.
5. El 31% dice que el director nunca les informa a la hora de la formación sobre las actividades escolares que se están llevando a cabo, el 18% opina que si lo hace frecuentemente, el 18% dice que siempre lo hace y el 15% solo en ocasiones.
6. El 31% afirma que solo en ocasiones está presente el director en la hora de formación, el 25% opina que lo hace con frecuencia, otro 25% opina que lo hace con frecuencia, el 13% dice que nunca y el 6% raras veces.
7. El 32% opina que solo en ocasiones los maestros llegan tarde a trabajar a la escuela, el 25% menciona que son raras las veces, el 25% opina que con frecuencia y el 18% dice que siempre llegan tarde.

EN SEGUIDA SE MUESTRAN LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO CONTESTADO POR LOS ALUMNOS DE 6° GRADO.

1. El 50% opina que siempre sabe que libro de texto llevara a la escuela cada día de la semana, el 15% dice que con frecuencia lo sabe, el 7% rara es la vez y el 7% solo en ocasiones.
2. El 36% menciona que siempre conoce que clases se impartirán cada día, sin embargo el 36% opina que nunca saben el 21% rara la vez y el 7% solo en ocasiones.
3. El 15% dice que siempre existen comisiones de aseo puntualidad e higiene, el 28% opina que nunca las hay, el 28% frecuentemente, el 15% raras veces y el 14% solo en ocasiones.
4. El 35% opina que siempre le gusta la forma en que los trata el director, el 28% dice que rara vez, el 22% no les gusta y el 15% con frecuencia.
5. El 28% dice que siempre les informa el director a la hora de la formación sobre las actividades escolares que se están llevando a cabo, el 28% opina que opina que rara es la vez que reciben esta información, el 15% opina que nunca la reciben, 15% menciona que solo en ocasiones y el 14% opina que lo hace con frecuencia.
6. El 58% opina que siempre está presente el director en la hora de formación, el 28% opina que rara vez, el 7% dice que con frecuencia, el 7% opina que solo en ocasiones.
7. El 42% opina que rara es la vez que los maestros llegan tarde a trabajar, el 28% opina que frecuentemente, el 23% dice que solo en ocasiones y el 7% opina que siempre llegan tarde.

CAPITULO III EL PAPEL DEL DIRECTOR DENTRO DEL AMBITO ESCOLAR.

Es necesario mencionar el papel de la persona que trabaja en el centro escolar, es que corresponde a la motivación, al dinamismo y coordinación del equipo y a la conducción del grupo en donde el director es el responsable de dirigir una institución educativa, en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educacional, para lograr los objetivos que se esperan de su gestión en las condiciones actuales de vida en nuestro país.

“no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga experiencia docente y de dirección. Las posibilidades de éxito de la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del dirigente de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con lo más avanzado de la dirección científica.”¹

Para el cumplimiento de su misión, necesita la misma capacidad creadora que para ser maestro.

El director debe de tener una visión muy amplia dentro del centro educativo para su mejor funcionamiento.

- Conocer a los maestros y conquistar su espíritu para poder con afectuosa confianza estimularlos y corregirlos, ser para ellos el guía, de quien esperen apoyo y protección en las dolorosas dificultades que ofrece la misión educativa.

¹ Sánchez C., Pedro, 1994 Alta Gerencia Educativa, p.1

El maestro cuyo elogio mesurado pero sincero significa la consagración de una fatigosa actividad.

- Desde intervenir en los conflictos entre el maestro y los padres de familia, para hacer triunfar sobre otras opiniones inferiores al punto de vista de la escuela, que el maestro defiende con juicio imparcial.
- Moderar el criterio de los maestros que pierden el contacto con los niños; concluir con las disidencias latentes entre los maestros.
- Reunir al cuerpo docente para que coordine el trabajo de las distintas clases y discuta a fondo las materias más delicadas de la escuela.

“ el director debe poder saber si se están cumpliendo los estándares de calidad de un determinado ciclo del proceso de mejoramiento, inclusive del inicial. Cuando el sistema es estable debe poder reconocer si hay quienes se salen de él.”²

El director debe de desarrollar su trabajo de tal manera que el personal docente, pueda trabajar en equipo y en conjunto, “debe de comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejo. Un director así no puede limitar su función al empleo administrativo y a las autoridades de la comunidad.”³

El director es un profesionalista que tiene como función ejercer la administración y organización de una escuela, es decir, guiar el trabajo y propiciar el desarrollo de los miembros del plantel educativo.

Una buena escuela debe tener un director con autoridad sobre la función docente, capaz de manejar los diferentes recursos, administrativos así como

² Schmelkes, Sylvia, 1992 hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. P. 66.

³ Schmelkes, Sylvia, 1992. hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. P. 25

estimular la participación comunitaria de la escuela y ejercer el mejoramiento institucional.

El director, como persona, es un ser que tiene ante sí un gran compromiso social como agente de cambio, al tener bajo su dirección a los docentes de la escuela; de ahí la importancia que tiene el desarrollar sus diferentes funciones ya mencionadas, conforme a los objetivos establecidos y, por lo tanto, la necesidad de estar bien preparado pedagógicamente y de superarse como profesionista permanente.

“el director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto dignifica 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 de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, juega un papel de animador a sus colegas y de los padres de familia, es decir, es un animador de la comunidad escolar.”⁴

⁴ Schmelkes, Sylvia, 1992 hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. P. 66.

3.1 EL PUESTO DEL DIRECTOR DE EDUCACIÓN BÁSICA, DESCRIPCIÓN.

Cuando hablamos del puesto de director de educación básica nos estamos refiriendo a la responsabilidad de administrar y conducir, en su más amplio sentido, una institución de educación preescolar, primaria, secundaria o especial. En tal virtud, podemos señalar que junto a la autoridad que representa el cargo, se conlleva la responsabilidad de cumplir con la misión de la institución, que implica asesorar y orientar a los miembros del personal docente para que se alcancen los objetivos y metas que se proponen en el proyecto escolar.

Es bien sabido que la actividad educativa implica el desarrollo de una serie de acciones que conforman un complejo sistema en el que están contenidas funciones de planeación institucional, de organización del trabajo escolar, de control de metas y objetivos, y por supuesto, de evaluación de los avances y logros educativos como parte importante de este último, por tanto, las relaciones que se generan al interior de la escuela, con los padres de familia y con la comunidad en general son esenciales para el desempeño del puesto.

Aunado a la responsabilidad implícita y el desempeño de una autoridad, el puesto está vinculado al ejercicio de la capacidad de propiciar un ambiente cordial y de trabajo, de concertación de intereses profesionales, generador de actitudes de creatividad y compromiso con la institución con la finalidad común de pugnar por brindar un servicio educativo de calidad.

La dirección educativa no es habilidad reservada a una élite profesional. Es misión del director, tiene ante sí la tarea de utilizar y administrar sus recursos su entorno y sus alumnos. En realidad el dominio de estos factores debe preceder a

su puesta en práctica. La anticipación de determinadas situaciones es vital para un buen control directivo. Sin embargo, en los centros, nos encontramos muchas veces con factores desconocidos que, probablemente, no hemos previsto, que cambian nuestros planes. La capacidad de adaptación a situaciones concretas es algo muy importante.

Una lista de las tareas del director relacionadas con la estructura organizativa del centro, aunque sólo sea en lo que afecta a su trabajo, es suficientemente compleja:

- El horario: procedimiento para realizar los cambios de clase; sustitución de los profesores ausentes.
- La programación: grado de control que exige o posibilidades que otorga; relación, estructurada o aleatoria, de unas asignaturas con otras.
- El material necesario: dónde se guarda, cómo se saca, qué posibilidad hay de preparación, qué limitaciones existen.
- Control de ausencias de los alumnos; casos de enfermedad.

En la medida en que pone en práctica los principios organizativos del centro, el director está contribuyendo a controlar la situación. En las relaciones con sus alumnos está inmerso en aspectos de psicología y sociología de la organización: motivación y dinámica de grupos en particular.

Es decir el director es la persona encargada de que el centro escolar este bien, debe valerse de todo cuanto sea necesario para que se cumplan los objetivos y las metas planteadas.

3.2 OBJETIVOS GENERALES DEL PUESTO

El puesto de director tiene como objetivo esencial organizar y motivar a los integrantes de la institución, alumnos y maestros, así como a la comunidad en general a planear y desarrollar las tareas de todos los sectores de manera participativa, pugnando siempre por mejorar los niveles de calidad del trabajo y propiciando, asimismo, la superación del personal para responder, de manera más adecuada, a las necesidades de una sociedad dinámica y cambiante.

Asimismo, debe coordinar acciones que permitan la óptima operación de los objetivos y metas propuestas en el proyecto escolar, manifestando a la vez responsabilidad en la buena marcha institucional y al correcto y eficiente desempeño de los docentes; lo que en conjunto está relacionado con las autoridades educativas de manera sustantiva al coadyuvar con el logro de las políticas educativas y objetivos educacionales.

La Secretaría de Educación Pública a través del departamento de Cultura y Bienestar Social y la Dirección General de Educación pretenden que el desempeño del puesto de director permita brindar la oportunidad a los integrantes de la institución para aportar su conocimiento y experiencia tanto en el diseño del plan como en la propuesta de actividades para alcanzar los objetivos, pero además, crear el ambiente apropiado para que también pueda recibir las aportaciones de los demás y contribuir, mediante un trabajo colegiado, al desarrollo de acciones conjuntas y comprometidas, acordes a las metas trazadas.

Pretender también, que ese esquema de identificación de metas y fines educativos que deben darse institucionalmente entre los docentes puedan extrapolarse hacia los alumnos, favoreciendo el trabajo en equipo y desalentando,

en la medida de lo posible, el individualismo y la segregación que provocan la competencia estéril, el egoísmo y la sobre valoración dañina..

La Dirección es el conjunto total de actividades mediante las cuales se conduce una empresa humana, pública o privada a su cabal realización.

La Administración es un aspecto parcial de la dirección, que tiene por objeto el buen uso de los bienes y el cuidado de los intereses de una empresa, ya sea pública o privada.

La organización es una función parcial de la dirección que consiste en establecer, distribuir y coordinar los elementos constitutivos de una escuela pública o privada.

Aunque parecen claras las definiciones, se cree necesario, para su mejor comprensión, relacionarlas mutuamente. La dirección es el todo, la actividad más amplia y elevada, que incluye a las demás; la administración y la organización son partes aunque no las únicas, de la dirección, ya que constituyen aspectos o funciones específicas de la misma. Dicho de otro modo: la dirección es el género, concepto mayor.

3.3 CARACTERISTICAS Y ATRIBUTOS DE UN BUEN DIRECTOR.

No podemos decir que un docente que aspira a obtener un cargo directivo pretende, además de ejercer la autoridad entre un grupo de compañeros y obtener un mejor salario, el incrementar su autoestima, el permitirse apreciar que es capaz de desempeñar un cargo de responsabilidad; ciertamente, existen compañeros cuya vocación les lleva a dedicarse perfectamente a actividades de docencia, lo que les ha permitido no solamente propiciar elevados niveles de aprendizaje entre sus alumnos sino encontrar grandes satisfacciones mediante el logro de las metas en sus pupilo; también existen, sin embargo, compañeros que prefieren mantenerse en actividad frente a grupo para no enfrentar la problemática que conlleva la responsabilidad de ejercer un puesto de director, se hacen a la vida “cómoda y rutinaria” que les evita tensiones, esfuerzos y compromisos que no están dispuestos a afrontar; afortunadamente, siempre existe personal entusiasta y comprometido consciente de que el cargo directivo representa un reto, pero que, como tal, también encierra satisfacciones importantes y trascendentales.

El ejercicio de este papel está vinculado a rasgos inherentes a la propia naturaleza humana del director que facilitan el ejercicio profesional y que en la mayoría de los casos identifican su forma de actuar, de reaccionar ante diferentes circunstancias, lo que genera un cierto tipo de personalidad identificable por alumnos y docentes, con características distintas como lo son el cumplimiento de las funciones específicas del puesto, su iniciativa en la realización del trabajo y en la toma de decisiones, perseverante en el logro de los objetivos y metas establecidas, persuasivo en sus planteamientos, responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, su inclinación por actividades de corte académico y administrativo.

El director escolar debe ser facilitador en el sentido de que proporciona los recursos, información o medios necesarios para que sus compañeros cumplan sus funciones, pero evita caer en el paternalismo que haga dependientes a los docentes, además, propicia las condiciones adecuadas para que sus colaboradores desarrollen su iniciativa; debe ser, además, un buen gestor para lograr el crecimiento y consolidación de su institución e impulsor del interés por la actualización y capacitación docente.

Por otro lado, un buen director se distingue por ser trabajador, totalmente y paciente al entender y atender la diferente problemática, planteamientos e inquietudes; original y creativo en sus propuestas de trabajo y en sus proyectos lo cual está vinculado a su amplia visión de las cosas, y que por tal comprende que para alcanzar los objetivos institucionales debe ser una persona estimuladora ante los logros y derrotas que puedan tener los miembros del equipo de trabajo y, en todo caso, saber aprovechar las circunstancias adversas, canalizándolas apropiadamente para darles solución, lo que le permitirá reflejar su seguridad, iniciativa y creatividad para implementar distintas acciones. Aunado a ello, le debe distinguir una actitud justa en el trabajo asignado o realizado por los docentes, lo que proyecta la equidad y la honestidad en el cumplimiento de sus funciones y en el trato con los demás.

Indudablemente que las características mencionadas son parte fundamental para el buen desempeño del director, mismas que en otras ocasiones se ven más favorecidas con los atributos propios de la naturaleza humana de quien posee rasgos como la sencillez en su actuar, convincente en cada una de sus propuestas; líder que no sólo encabeza, coordina y dirige sino que orienta y comprende; lo anterior relacionado con el don de mando que debe tener y que permite una mayor y mejor coordinación; elementos vinculados a una actitud de organizador capaz de planear a futuro sobre bases sólidas y con altas posibilidades de obtener buenos resultados. Asimismo, el director debe poseer la inteligencia suficiente para lograr, mediante el desarrollo de sus funciones la

aceptación social de la comunidad y el reconocimiento de su valor como ser humano.

La escuela primaria como institución educativa organizada, cuya característica principal debe ser la unificación de fines y de medios de trabajo, requiere de una dirección que la coordine y la dirija para alcanzar los objetivos que pretende lograr.

A la “Dirección Escolar”, algunos estudiosos de la educación la consideran como la ciencia y el arte de saber crear y utilizar los recursos y fuerzas materiales e intelectuales con los que una escuela educa y enseña.

Hace varios años, la dirección se caracterizaba por realizar actividades encaminadas exclusivamente a la inscripción y estadística, controlando la matrícula de los alumnos, la asistencia de los maestros, el patrimonio de la escuela, el ingreso y egreso de fondos, las reuniones de maestros, informes de festividades, de actividades de apertura y de clausura de clases, etc.

En la actualidad el concepto de “ Dirección “ tiene un mayor dinamismo, se caracteriza porque ahora al concepto se le relaciona primordialmente con todas las personas que en la escuela laboran, es decir, se da más importancia a la interacción de los individuos que realizan sus funciones en una organización escolar, existiendo una mayor participación y considerando que en ella la responsabilidad es compartida.

Lo anterior es de notable importancia debido a que la organización y la administración de la escuela para que sean eficientes, dinámicas y que permitan alcanzar los objetivos y propósitos que se persiguen, necesitan del elemento humano actuando en estrecha colaboración para que las conduzcan al cumplimiento correcto de sus funciones propias: Instruir, Educar, buscando el desarrollo integral de los alumnos.

El encargado de orientar y administrar la escuela, es el director con la colaboración activa y responsable de los maestros y demás personal que interviene en la misma.

Al director se le considera como el primer peldaño en la escala administrativa escolar, siendo una de las bases más sólidas del sistema educativo, ya que es el elemento ejecutivo encargado de la dinámica en general de la escuela a su cargo, él tiene la mayor responsabilidad, por tener que cumplir y hacer cumplir las disposiciones que en materia educativa indiquen las autoridades respectivas.

El director de la escuela es el responsable de coordinar los esfuerzos de los maestros y encaminarlos hacia el logro de los propósitos educativos, el director debe ser un verdadero líder profesional, que asume actitudes responsables y emprendedoras, que impulsen el trabajo docente y la participación comprometida de los padres de familia.

Características principales de directivos de primaria:

- Participación Democrática : Involucra a la Comunidad Escolar.
- Autonomía de Gestión : Toma de decisiones a favor del logro de propósitos.
- Liderazgo : Dirección y conducción en la toma de decisiones .
- Organización Escolar: Condición de los procesos administrativos, actividades, orden y asignación de responsabilidades.
- Planeación y Evaluación Escolar: Queda manifiesta la visión realizable con el seguimiento y la valoración de la consecución de objetivos.

3.3.1 CUALIDADES DE UN BUEN DIRECTOR DE ESCUELA

1. Cualidades externas.
 - Gozar de buena salud
 - No padecer tics nervioso
 - Tener completa capacidad de trabajo
 - Voz agradable y persuasiva.

2. Cualidades intelectuales.
 - Poseer cultura enciclopédica
 - Ser concienzudo en su trabajo
 - Tener espíritu de observación, rectitud de juicio y
 - Lenguaje correcto y expresivo.

3. Cualidades profesionales.
 - Ser buen maestro:
 - Con buena información pedagógica.
 - Ser hombre de iniciativa.

4. Cualidades morales.
 - Hondo sentimiento de responsabilidad.
 - Imparcialidad y espíritu justiciero.
 - Autonomía de carácter.
 - Ser resuelto en la acción , previo juicio aceptado y capaz de situarse en el punto de vista ajeno, es decir ser empático.

5. Cualidades sociales.
 - Sentir gusto por aconsejar.
 - Saber escuchar.
 - Inspirar confianza.
 - Tener don de gentes.
 - Capacidad para resolver situaciones conflictivas.

3.4 SIGNIFICADO, NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN.

La moderna administración con una gama de conocimientos, principios y conceptos metodológicamente integrados, ha demostrado que toda actividad del hombre como ente social es susceptible de adoptar sus lineamientos teóricos y prácticos.

Dentro de las primeras consideraciones, hechas en la obra *Administración y Legislación Educativa 2º. Curso para la Licenciatura en Educación Pre-escolar y Primaria sobre la Administración* dice que la finalidad es : “ lograr la máxima eficiencia en la coordinación de los elementos humanos y materiales que persigue un mismo objetivo”.⁵

Administrar es: “ detectar necesidades, pronosticar los logros de las acciones, especificar los objetivos, alcanzar para hacer a través de otros, establecer canales de mando y comunicación, determinar, clasificar técnicamente los propósitos funcionales, y obligaciones de cada miembro”.⁶

Planear es: fundamentar objetivos, establecer políticas, fijar procedimientos, diseñar programas de acción y formular presupuestos.

Organizar implica hacer a través de otros: fijar responsabilidades y autoridad (jerarquías), determinar como se hará la división de actividades (funciones), establecer obligaciones.

Por lo expuesto se puede llegar a la conclusión que la administración, es saber planificar las políticas y objetivos de la escuela conforme a las leyes y

⁵ . S. E. P. 1980 Administración y Legislación Educativa 2º curso. Para la Licenciatura en Educación Pre-Escolar y Primaria. P. 28-29

⁶ Ob.Cit.P.30

reglamentos en vigor, para lograr que en las Instituciones se superen en el desempeño en sus actividades. Pues es indiscutible que en la actualidad los triunfos se logran a base de estudio permanente y superación constante, esto exige que toda clase de empresa sea debidamente administrada a fin de que sus recursos sean desarrollados en una forma equilibrada obedeciendo a una planeación inteligente.

En nuestro medio educativo la mayor parte de las escuelas siguen siendo manejadas en forma empírica, por maestros que se han estancado al no seguir una preparación en su profesión, lo que las convierte en organismos deficientes; tanto desde el punto de vista educativo, como desde el social, puesto que en éste último el grado de evolución y desarrollo que se requiere en el educando, no va acorde con las necesidades en que se vive.

Esto se debe a que los puestos directivos están ocupados en su mayoría por personas que carecen de conocimientos administrativos, y no saben la función social que ellos deben prestar, sino que en el mejor de los casos, han ocupado direcciones por antigüedad más no por su preparación.

3.5 CARACTERÍSTICAS DE UNA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EFICIENTE.

Se ha indicado en la presentación que la administración da los principios mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal que tiene propósitos comunes.

Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración que pueden ser analizadas bajo dos puntos de vista distintos, pero complementarios, como son los aspectos sustantivos o particulares y los aspectos generales o comunes.

“Según la obra Administración y Legislación Educativa 2°. Curso para la Licenciatura en Educación Pre-Escolar y Primaria, señala que los aspectos sustantivos de la administración son los propios de cada empresa o institución en donde se presentan y que le dan su fisonomía característica; vendrían a ser enmarcados por sus labores y problemas propios, tales como los docentes en un centro de enseñanza, los políticos en una asamblea legislativa, los religiosos en un palacio arzobispal, los industriales en una fábrica, etc.”⁷

Esos aspectos sustantivos incluyen los problemas de política, en su verdadero sentido, y los procedimientos involucrados en la realización de una actividad particular.

El rango que tengan esos aspectos sustantivos dependido en los mismos y sus características cualitativas influirán en la división y especialización del trabajo.

⁷ S.E.P. 1976 Administración para la Licenciatura en Educación Pre-Escolar y Primaria. P.73

Los generales o comunes de la administración, son aquellos de carácter más universal o menos especializado, que se presentan o pueden presentarse frecuentemente en todas las empresas o instituciones, indistintamente de la naturaleza de la actividad que ellas realizan.

En conclusión, se entiende que un buen administrador docente debe ser capaz de desarrollar toda actividad en una forma equilibrada, de manera que cada objetivo tenga la dimensión necesaria, pues sabemos que cuando se produce un fenómeno positivo es cuando se dice que el desarrollo de las actividades fue el adecuado.

3.6 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Es de gran importancia la administración, porque cuando un grupo de personas se reúne para alcanzar un objetivo común, se necesita un organismo y el que ese objetivo se logre más rápido y con menor gasto, dependerá de lo adecuado de la gestión directiva.

La importancia de la administración educativa, según lo dice la administración y Legislación Educativa editada por la Universidad Pedagógica Nacional a través de la Secretaría Educación Pública, dice: “ la moderna administración con su gama de conocimientos, principios y conceptos metodológicamente integrados, a demostrado que toda actividad del hombre como ente social, es susceptible de adoptar sus lineamientos teóricos y prácticos.

Cualquier definición de administración tendrá que contemplar como elemento principal al “hombre”. Los planteamientos de esta disciplina se orientarán siempre hacia la regulación, ordenamiento y sistematización de las acciones humanas.

El planteamiento de necesidades llevan al hombre a asociarse, en virtud de su incapacidad para darle solución por sí mismo y es en este ámbito que la administración establece normas de acción conjunta donde cada elemento tiene su propia personalidad que influye en el logro de fines comunes.

La modernización dada la sistematización de sus elementos teóricos y prácticos, se ha constituido en una materia importante del acervo cultural y esta medida se ve influida a la vez que influye en otras disciplinas científicas.

Para lograr las funciones administrativas de una empresa, la administración se auxilia de los principios teóricos y las tecnologías de otras ciencias tales como: la Psicología, el Derecho, la Economía, las Matemáticas y la Sociología.

La acción cooperativa del hombre en la sociedad ha permitido un avance en todos los órdenes de la civilización y la cultura, en esta misma medida la connotación moderna de la administración ha variado para construirse en un cuerpo doctrinado de dimensiones externas y profundas. En éste contexto es imposible seguir adoptando las normas “ primitivas” de la administración, es menester un cambio sustancial que optimice las acciones para conducir las empresas educativas.

De manera cotidiana conceptualizamos y operamos inadecuadamente las funciones administrativas: encomendadas estas tareas a personas de escasa preparación y formación técnica en el entendido de que se trata de “ papeleos “ y en mejores casos la planeación de tareas se interpreta como la formación optima de administrar, olvidando la detección de necesidades la organización de funciones, la delegación de autoridad y responsabilidad; se ignora la importancia del entrenamiento del elemento humano, así como las formas de control y valoración de resultados a través de técnicas apropiadas.

CAPITULO II IMPORTANCIA DEL DIRECTOR EN EL CENTRO ESCOLAR Y SUS TAREAS PRINCIPALES.

La dirección de una institución de educación básica representa una fuerte responsabilidad, independientemente de su nivel, dimensión y ubicación. Cuando los padres de familia de una localidad inscribe a sus hijos a una escuela, espera encontrar en ella, el espacio que no sólo les sustituya en su educación durante las horas escolares, sino que, además, propicie un ambiente apropiado para desarrollar las potencialidades de los alumnos, que aliente su iniciativa y apoye su creatividad; que favorezca su socialización mediante la aceptación de sus limitaciones pero también mediante el reconocimiento de sus capacidades y las de sus compañeros.

El papel que desempeña el director escolar, por la naturaleza de sus funciones, es de gran importancia dentro del conjunto de elementos que intervienen en el quehacer educativo desarrollado en cada institución, toda vez que a él le son inherentes la realización de acciones de coordinación, orientación, gestión, representación de la comunidad escolar y enlace con las autoridades educativas superiores.

El director escolar, como titular de una unidad administrativa, es el elemento coordinador de todas las acciones, es el encargado de aplicar el conjunto de disposiciones emanadas de las autoridades educativas, cumpliendo así con parte de los fines del Estado y representa también, en cierta forma, las necesidades de la sociedad en materia escolar y fomenta un todo funcional.

Dentro de la estructura del subsistema educativo estatal, la función del director escolar permite la comunicación entre las unidades administrativas que generan la aplicación de la normatividad, la coordinación de actividades de administración como son las relativas a la propuesta contratación y recontractación

de personal docente, administrativo y de intendencia, en su caso; entrega de documentación de fin de ciclo escolar, certificación de estudios, manejo de recursos financieros, gestoría para la consolidación de la infraestructura; que son complementarias a las de corte académico como la difusión de eventos dirigidos a docentes, concursos para alumnos, actualización y capacitación docente, todo ello aunado a la extensión académica y difusión de la cultura que en la medida de sus posibilidades realiza la escuela. Por otro lado, el director debe participar en las reuniones de supervisión, en las academias y organismos colegiados, es el expositor de las necesidades de la institución y del trabajo que en la escuela se realiza. Por lo que, dentro de la estructura educativa, sus funciones lo ubican como un elemento de enlace, de gestoría, de promotoría y de difusión.

El director tiene ante sí la tarea de utilizar y administrar sus recursos, su entorno y sus alumnos.

El saber dominar ciertos factores debe preceder a la práctica, el poder anticipar determinadas situaciones es vital para un buen control directivo, sus responsabilidades van más allá de las de los otros profesores.

Es responsable no sólo de sí mismo, si no de todo lo que tiene que ver con la institución.

El director es a quién incumbe la última responsabilidad, pues es quién determina las prioridades en la marcha del centro.

Tiene que elegir entre dos decisiones cuál es la que más le conviene a la institución, debe dirigir el avance de tal modo que la escuela se desarrolle como un organismo que beneficie a la sociedad.

Así mismo debe de tener una visión amplia y a largo plazo con el fin de lograr una mejor estabilidad dentro de la institución, esta puede convertirse en la

suma de partes, de modo que si una pierde su valor, puede causar la disolución de la institución.

Sus informes, opiniones y proyectos son fundamentales para la toma de decisiones en la zona escolar, en la región y en el sector central.

Cabe mencionar que también le corresponde la aplicación de la normatividad con carácter preventivo o correctivo, a fin de mantener la actividad escolar dentro de las líneas formales de autoridad, de organización y de administración institucional que corresponde.

Se reitera la importancia del director para la calidad de la educación primaria, principalmente porque como ya se comentó es el responsable de la adecuada administración escolar así como de la orientación pedagógica de los profesores.

CONCEPTOS

El director de la escuela de educación primaria es: "... Aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaria de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación, y administración de la escuela y sus anexos".

El director escolar establece la distribución de los recursos organizativos: la asignación de los recursos y aulas a los profesores, señala cargos de responsabilidad, administración de finanzas, etc.,."

Él es quién determina el estilo de gobierno: carismático, tradicional o burocrático.

El director de la escuela es el agente de la unidad creadora de la educación responsable de planear, dirigir y vigilar las actividades administrativas y académicas de la escuela, de acuerdo con los objetivos establecidos por el artículo 3° constitucional, la Ley Federal de Educación y las Autoridades superiores de la S.E.P., no debe ser un burócrata que limite su actividad a los registros, a las papeletas, notas, inventarios, protocolos, material escolar y otras cosas semejantes; que tiene un valor grandísimo siempre que ésta no sea su única ocupación; ya que esto lo convertiría entonces en algo ajeno al alma de la escuela.

El director de la escuela debe ser modesto, con conocimiento de la política educativa de su pueblo y de los deberes de un buen administrador.

"Como concepto de la dirección tenemos que etimológicamente la palabra "Dirección", viene del verbo "dirige"; éste se forma a su vez del prefijo "di",

intensivo, y “regere”: regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito “raj”, que indica “preminencia”.

Así pues consideramos que, la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planteado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

La Dirección es el conjunto total de actividades mediante las cuales se conduce una empresa humana, pública o privada para su cabal realización.

La administración es un aspecto parcial de la dirección, que tiene por objeto el buen uso de los bienes y el cuidado de los intereses de una empresa, ya sea pública o privada.

Al director lo consideramos como el primer peldaño en la escala administrativa escolar, siendo una de las bases más sólidas del sistema educativo, ya que es el elemento ejecutivo encargado de la dinámica en general de la escuela a su cargo, él tiene la mayor responsabilidad, por tener que cumplir y hacer cumplir las disposiciones que en materia educativa indiquen las autoridades respectivas.

2.1 FORMACION PROFESIONAL.

La función de director de escuela primaria es de singular importancia en razón de que la primera enseñanza finca, sin lugar a dudas, los cimientos de la formación del individuo.

El ascenso a director de escuela primaria, en la actualidad, ocurre normalmente a través de procedimientos escalafonarios que omiten una capacitación profesional específica, para el eficiente desempeño del cargo.

El profesor que obtiene ese puesto, sólo cuenta con los estudios que hubiera realizado en una escuela normal, si es que los cursó, pero de ninguna manera se le preparó específicamente para director, es por eso que al iniciar su labor no cuenta con capacitación apropiada, se piensa que la experiencia como profesor de grupo es suficiente y se encuentra con una realidad diferente.

Las funciones del Director son las siguientes:

- 1.- Cualidades personales de mando sin abuso de su jerarquía.
- 2.- Conocimientos adecuados de organización escolar.
- 3.- Aptitud para dirigir con eficiencia la comunidad escolar, formada por los maestros de grupo, auxiliares de intendencia, alumnos y padres de familia.

- 4.- Iniciativa y autoridad moral para resolver los diarios problemas que enfrenta en el plantel.
- 5.- Preparación suficiente para orientar pedagógica y técnicamente la actividad de todos y cada uno de los elementos que integran el personal de la escuela.
- 6.- Y particularmente un profundo sentido de relaciones humanas.

Con base en las consideraciones anteriores, se infiere que la tarea del director como responsable de una institución educativa, es de singular importancia porque es quién dirige y coordina todas las acciones encaminadas hacia la consecución de los objetivos, de donde se infiere que es inaplazable su capacitación para el mejor desempeño de su competencia.

Hay dos clases de directores en la realidad, los comisionados temporalmente y los directores con dictamen escalafonario. En uno y otro caso de carece de la información profesional adecuada, porque a ambos se les escoge ante la necesidad de resolver un problema urgente en una Institución Educativa.

Los aspectos fundamentales en los cuales se debe fortalecer la formación del director son los siguientes:

- Académicos
- Técnicos
- Pedagógicos
- Administrativos
- De organización interna
- De disciplina escolar
- Con la directiva de la sociedad de padres de familia

- Económicos
- Con los compañeros de otro turno
- Con las autoridades:
 - Escolares
 - Civiles
 - Federales

2.2 FUNCIONES DEL DIRECTOR.

FUNCIONES GENERALES DEL DIRECTOR.

1. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas.
2. Dirigir y verificar dentro del ámbito de la escuela que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.
3. Dirigir y verificar dentro del ámbito del ámbito de la escuela que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a la normas y los lineamientos establecidos.

FUNCIONES ESPECIFICAS POR MATERIAS ADMINISTRATIVAS:

En el manual del director del plantel de educación primaria, el director tiene asignada una serie de funciones específicas, que se encuentran clasificadas en diez materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo.

A continuación se mencionan las más importantes de cada materia:

1. En materia de planeación deberá:
 - a) Prever las necesidades anuales de personal y recursos materiales y financieros de la escuela.
 - b) Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación o ampliación que requiera la escuela a su cargo.
 - c) Presentar a la mesa directiva de la asociación de padres de familia las necesidades de conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución, conforme al programa anual de trabajo.

El director es el encargado de prever las necesidades del plantel así como la planeación en cuanto al plan anual y analizar los avances programáticos que presenta el personal docente.

2.- En materia técnico – pedagógico deberá:

- a) Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.
- b) Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y canalizarlo hacia el supervisor de la zona para su solución cuando ésta no puede generarse dentro del plantel.
- c) Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.

El director se encarga de motivar al personal a su cargo para que mejore la calidad y el rendimiento en su trabajo, así como canalizar a las instancias correspondientes a los alumnos con problemas de aprendizaje, para que se proporcione la atención que se requiera.

3.- En materia de organización escolar deberá:

- a) Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlos en la medida de sus facultades, y de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de zona para su autorización.
- b) Tomar a su cargo el grupo que eventualmente queda sin maestro, y de ser necesario adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.
- c) Presentar al director general de educación primaria, por conducto del supervisor de zona, las iniciativas para mejoramiento de la organización y funcionamiento de la escuela.

Es labor del director integrar el consejo técnico consultivo en todas las comisiones necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa, así

como presentar las iniciativas para el mejoramiento de la organización y funcionamiento de la escuela.

4.- En materia de control escolar deberá:

- a) Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar, y en su caso, solicitar la reposición de los faltantes a la dirección general de educación primaria, por conducto del supervisor de zona.
- b) Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo conforme al programa anual de trabajo.

El director escolar es el encargado de verificar toda la información que genera la escuela a su cargo: inscripciones, bajas de alumnos, certificados y la actualización de la información del personal docente.

5.- En materia de supervisión deberá:

- a) Verificar que el personal docente lleve al corriente el registro de avance programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
- b) Verificar que la información y ubicación de grupos se realice conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la dirección general de educación primaria.

Es labor del director escolar vigilar que los avances programáticos presentados por los docentes se cumplan, así como verificar que el docente imparta verdaderamente su clase, asistiendo por lo menos a la semana al salón de clases.

6.- En materia de extensión educativa deberá:

- a) Vigilar que el desarrollo de los programas de actividades a su cargo de las comisiones de trabajo, coadyuve al logro de los objetivos del plan y de los programas de estudio.

- b) Estudiar y autorizar las solicitudes del personal docente para realizar con el grupo a su cargo visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.
- c) Tramitar ante el supervisor de zona la autorización de las solicitudes que represente la comunidad sobre el uso del inmueble escolar, para desarrollar eventos que tiendan a su beneficio cultural.

Se encarga de que el personal docente cumpla con los objetivos del plan y programas de estudio, así como coordinar los eventos cívico-culturales que se mencionan en el calendario escolar, analizar y autorizar al personal docente para realizar con el grupo a su cargo visitas a museos, exposiciones y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.

7.- En materia de servicios asistenciales deberá:

- a) Recibir de la comisión estatal de becas de la unidad de servicios educativos a descentralizar o los servicios cotidianos de educación pública, las formas de solicitud de becas y la convocatoria para su otorgamiento, así como las normas y los lineamientos sobre el particular, y darlos a conocer al alumnado.

Debe de repetir justamente las becas de acuerdo a las necesidades de cada niño, y así mismo realizar el trámite correspondiente.

8.- En materia de recursos humanos deberá:

- a) Llevar las actas de abandono de empleo del personal con forme a los lineamientos establecidos por la dirección general de personal.

Es labor del director elaborar y actualizar la plantilla de personal a su cargo así como reportar las inasistencias y retardos del mismo.

9.- En materia de recursos materiales deberá:

- a) Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la dirección general de recursos materiales y servicios,

b) Estudiar, y en su caso, aprobar las propuestas de solución que le permite la asociación de padres de familia para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar.

Distribuir los libros de texto entre los maestros y alumnos, adquirir el material necesario para la escuela y.

10.- En materia de recursos financieros deberá:

a) Ejercer y comprobar los ingresos propios de la escuela generados por la cooperativa, así como los provenientes del pago de derechos por la expedición de documentos escolares, conforme al manual de ingresos propios y las disposiciones de la unidad de servicios educativos a descentralizar a los servicios coordinados de Educación Pública según el caso.

Es labor del director aplicar las utilidades generadas por el ahorro escolar conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela, así como la distribución a los alumnos de la cooperativa escolar.

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL DIRECTOR.

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones e instrucciones de la Secretaría de Educación Pública, de la Dirección General de Educación y de la Inspección de la zona.
- Cuidar y conservar todos los bienes de la escuela.
- Indica en forma clara y precisa, los deberes y las tareas a realizar por su personal, intentando una racional y justa distribución del trabajo, considerando una racional y justa distribución del trabajo, considerando las funciones y aptitudes del mismo.
- Organizar debidamente los servicios de la escuela.
- Coordinar, conducir y supervisar el trabajo escolar en sus aspectos administrativos, docente y material.
- Autorizar, organizar y dirigir la inscripción de los alumnos, así como la clasificación de los mismos.

- Distribuir los grados a los maestros, tomando en cuenta: carácter, aptitudes y preparación personal.
- Analizar y aprobar los horarios de clases de cada grupo.
- Integrar el consejo técnico Consultivo, la Asociación de Padres de Familia, la Cooperativa Escolar, la Asociación de alumnos y el Ahorro escolar, así como las diversas comisiones necesarias en la escuela, coordinando y supervisando su correcto funcionamiento.
- Supervisar y revisar planes de trabajo, avances programáticos, documentación de los maestros, la correcta aplicación de los programas en vigor, el material y evaluación de los alumnos, atendiendo al medio y a las condiciones de la escuela.
- Organizar debidamente el archivo de la escuela en todo lo que a él concierne.
- Autorizar y supervisar el registro de asistencias del personal.
- Conceder licencias económicas de tres días como máximo, por tres veces al año únicamente, no debiendo haber continuidad entre una y otra, además no se otorgarán en un mes a dos o más miembros del personal al mismo tiempo.
- Comunicar por escrito al Director General, el jefe de sector y al Inspector las faltas justificadas o no del personal, así como algunas situaciones anómalas referentes a la escuela en lo general.
- Citar a juntas de consejo técnico cuando menos una vez al mes, atendiendo al reglamento respectivo.
- Cooperar con las diversas autoridades de la localidad en la realización de actos cívicos, campañas sociales, etc.
- Autorizar con su firma y sello de la escuela los documentos oficiales, considerando las disposiciones superiores, en caso de ausencia, encargar la dirección de la escuela al secretario y en ausencia de este al maestro que tenga a su cargo el grupo superior.

2.3 PLANEACIÓN

George R. Terry, nos dice que la planeación es “la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados”.¹

Para Lourenco Filho, “ Planear significa figurar por medios simbólicos las diferentes proposiciones de las partes de algo que se quiere construir o que, ya constituido, se debe describir”.²

Cuando el director de la escuela primaria resuelve los objetivos y metas que se están buscando, en que momento se realizarán de que forma y cual es el tiempo adecuado para la realización de ellos de manera que al elaborarlos determinen quienes realizarán las actividades necesarias para el logro de las metas que se plantearon en ese momento él esta planeando.

En tanto que para Simón Smithburg “planificar es la actividad que se ocupa de proporcionar proyectos para el futuro de valoración de alternativas y de los cuales pueden llevarse a cabo los proyectos”.³

Para el doctor Gómez Jiménez “la planificación es un proceso, intelectual, la determinación de líneas de acción y el logro de las decisiones que estén basadas en propósitos, hechos determinados y en estimulación adecuada”.⁴

¹ Terry, George R. 1980 Principios de Administración. P. 37

² Filho Lourenco 1974 Organización y Administración escolar p. 61

³ Jiménez Castro, 1982 Introducción al estudio de la administración moderna pag. 18

⁴ Gámez Jiménez, Luis 1980 Tecnología Educativa primera parte pag. 45

La planeación en este caso educativa es muy importante porque es un factor determinante para elevar la calidad de la educación ya que cuando se elaboran correctamente los proyectos que se realizan, el director y los profesores, logran mantener la eficiencia en el proceso administrativo.

Para Koontz Harold, planificar es “decidir por anticipado que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien lo va a hacer. La planificación llena el vacío entre donde estamos y a donde queremos ir”.⁵

“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 encauzar racionalmente la conducta de la persona o grupo”.⁶

Al Director escolar corresponde concensar entre el personal a su cargo, la identificación de los objetivos y metas institucionales que permitan hacerles sentir que se encuentran en "el mismo barco" y, por tanto, es necesario que se "reme para el mismo lado".

Partiendo de esta misma premisa, a la Dirección corresponde armonizar las inquietudes e iniciativas de sus colaboradores, estimular y capitalizar su participación, revisar y someter a la consideración del grupo las propuestas que surjan de su interior para atender las necesidades que se detecten, como consecuencia del diagnóstico previo.

Una vez identificadas las necesidades es prioritario mantener integrado al personal para determinar los medios que permitan darles atención.

⁵ Idem pag. 46

⁶ Muñoz Amato, Pedro 1986 Introducción a la Administración Pública pag. 99

Corresponde también a la dirección escolar organizar las acciones que se propongan para alcanzar las metas contempladas e inducir al grupo para establecer tiempos de realización y niveles de eficiencia.

Para ello se considera prudente que, desde la planeación, se realicen y determinen los parámetros o indicadores que permitan apreciar si se están logrando los objetivos propuestos, tanto en los fines académicos como en los aspectos de formación complementaria, esto es, contenidos programáticos, desarrollo de proyectos, aplicación de conocimientos en la solución de problemas matemáticos, uso de materiales didácticos, organización del grupo, respecto a los derechos humanos, formación de valores, promoción de hábitos de lectura, orden, aseo, etc.

La planeación como primera fase del proceso administrativo, sin demérito de las otras, pareciera ser la más importante, debido a que en ella, el análisis situacional, la definición de los objetivos y la previsión de los recursos, permitirá saber hacia dónde vamos, para qué y con qué vamos a hacerlo.

Lo que es obvio es que siempre se requerirá planear las acciones, trátase a nivel nacional o para una escuela, si se quieren obtener resultados positivos.

Un buen administrador sabe tomar decisiones, por lo tanto un director lo será en la medida que sus decisiones sean bien tomadas, una de ellas y quizá la de mayor importancia para el buen trabajo de su escuela, es la que se refiere a la planeación de las actividades anuales. Son muchas y variadas las formas que adopta un directivo para planear su trabajo y aquí empieza a tomar decisiones: elabora su plan, ¿Con sus maestros o para ellos?, la diferencia no parece ser mucha entre ambas alternativas, pero definitivamente sí lo es, debido a que al hacerlo con ellos, lo coloca en una posición democrática y de asunción de responsabilidades para todos los miembros de la organización; hacerlo para ellos,

significa colocarse en una posición autocrática en la que las tareas se asumirán porque así está escrito que se hagan pero el compromiso no será el mismo.

Planear entonces, es una actividad de todos y para todos ¿Cómo planear con esta orientación?, al respecto, técnicamente, se puede seguir los pasos siguientes:

“Primero.- Elaborar un diagnóstico que responda a las siguientes preguntas ¿Cuál es la situación actual de la escuela y porqué? ¿Cuáles son los principales problemas y sus causas? ¿Qué puede esperarse para la escuela en corto plazo de seguir así?.

Segundo.- Definir los objetivos que la escuela desea alcanzar en el corto y mediano plazo y en base a la siguiente pregunta: ¿Qué desea lograr en términos de la cantidad y calidad de sus alumnos?.

Tercero.- Definir las estrategias o modos de acción para alcanzar los objetivos, guiándose en las preguntas siguientes: ¿Cuál es el mejor modo de alcanzar los objetivos? ¿Cuáles son las diversas formas de alcanzar el objetivo? ¿Cuál es la mejor? ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo?

Cuarto.- Definir las medidas de control que se establecerán para verificar el logro de los objetivos propuestos: ¿Cómo se vigilará el cumplimiento del plan?, ¿Quién lo hará y cómo?”.⁷

El director no debe carecer de un plan preciso, cualquier actividad no es propiamente tal, son un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordine serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor fije los planes, será menor ese campo de lo eventual. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que puede calcularse las adaptaciones futuras.

Todo plan debe ser, en un momento, flexible, porque puede amoldarse a cambios accidentales, es lo que tiene una dirección básica pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la escuela deben estar de modo coordinados e integrados es decir, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicciones, dudas etc. Por ello, los diversos planes que se aplican deben coordinarse en tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su información. Si un director en su plan tiene principio de orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

⁷ Dirección de Educación Básica y Normal 1999 Guía de inducción al puesto de Director de una institución de educación básica.

2.4 ORGANIZACIÓN

La Organización es la segunda fase del proceso administrativo que tiene como fin la estructuración adecuada de los elementos que intervienen en el logro de los objetivos propuestos mediante procedimientos, técnicas y estrategias que permitan la coordinación y actividad par obtener el éxito deseado.

Gámez Jiménez menciona que la “organización requiere:

- *Claridad y precisión de objetivos
- *Una estructuración para alcanzar los objetivos señalados en la escuela
- *La fijación y agrupamiento de las funciones dentro de las reglas afines
- *Asignación de labores a los puestos
- *Coordinación de autoridad y responsabilidad.”⁸

“Organización Escolar es el conjunto de medios adecuados de que dispone la escuela par alcanzar y llevar a feliz termino la labor educativa, conduciendo a la comunidad hacia planos de superación constante en los diversos aspectos de la vida.”⁹

Para el Doctor 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 responsabilidad, delegando funciones, estableciendo la estructura que facilite la optimización de los servicios Educativos que presta la escuela”.¹⁰

Es común que el director recién designado, se enfrente a situaciones complejas y, a veces, manipuladas por algunos de los docentes que "ponen a

⁸ Gámez Jiménez, Luis 1983 Organización de la Escuela Secundaria Mexicana pag. 27

⁹ Jiménez Coria 1977 Organización Escolar pag 16 y 17

¹⁰ Gámez Jiménez, Luis 1980 Tecnología Educativa primera parte pag. 38

prueba" a la autoridad, están interesados en saber si la designación fue correcta y, en otros casos, pretenden demostrar precisamente que no fue adecuada.

Suele suceder también que se cuestione o se compare la estrategia de trabajo con lo que anteriormente se hacía; y no será extraño escuchar entre colaboradores expresiones como: " es que antes.... " "el director anterior siempre..." etcétera; por tanto, es necesario que inicialmente el director identifique el equipo de trabajo al que se integra.

Para ello, se recomienda que de inmediato, se convoque a una reunión con el personal en la que previo a la exposición de las expectativas educacionales, el director se presente y solicite, asimismo, la presentación de sus colaboradores, para identificar no solamente su nombre, sino la responsabilidad que desempeñan, el grupo que atienden, las prioridades que consideran deben atenderse, etcétera.

No está de más recordar que el director debe ser, desde el primer momento atento y respetuoso con sus colaboradores, aún frente a quienes le reciban con animadversión y altanería, y mucho más con quienes le reciban con indiferencia. Es bien sabido que el trato justo y comedido logra derribar más fácilmente las actitudes soberbias y agresivas, que el enfrentamiento o el ejercicio desmedido de la autoridad.

El director debe estudiar profundamente los expedientes del personal para identificar los elementos más importantes de su formación y de su desempeño, y así aprovechar las características de su perfil académico y sus tendencias laborales en la organización del trabajo institucional. Debe, además, tratarlos como sus colaboradores, más que como subordinados y dirigirse a ellos siempre por su nombre, evitando el uso de apodos y sobrenombres.

En esta etapa de conocimiento de sus colaboradores, identificar sus gustos personales y sus inclinaciones hacia el deporte, las actividades artísticas o de cultura en general, le permitirá tener mejores elementos al momento de autorizar la asignación de comisiones y, evidentemente podrá ubicarles en acciones de su preferencia y obtener, en consecuencia, los mejores resultados de su participación. Por tanto, el director debe dar atención a cada uno de sus colaboradores y elevar sus niveles de confianza para lograr que se integren de mejor manera en la organización.

Esa cualidad es esencial en un buen director, ya que los logros académicos que se obtengan en los distintos grupos dependen en gran medida de la preparación de la clase y de las estrategias pedagógicas que los docentes empleen y, por supuesto, el apoyo y asesoría que reciban del director. Generalmente, una institución con elevados rendimientos y que alcanza una imagen de prestigio en la comunidad cuenta con el liderazgo de un buen director. Ciertamente, no siempre el fracaso escolar o el bajo rendimiento en el aprendizaje de los alumnos en una institución se atribuye exclusivamente a la deficiencia de la dirección, ya que el hecho educativo depende de una gran variedad de factores que lo determinan, sin embargo, los buenos directores tienen la capacidad de aprovechar las condiciones adversas y convertirlas en objeto de oportunidad en lugar de detenerse ante estas limitaciones organizativas.

La organización está íntimamente ligada a la planeación, por que se dice que hay una buena organización cuando cada quien sabe qué hacer y en qué momento; logrando eficiencia y eficacia en la tarea que le corresponde desarrollar, además de darle significado a lo que se planeó. Con ello, se evitan aquellas conductas de los miembros de la organización contrarias a su misión.

Organizar no es una tarea fácil, pero ayuda mucho si se sabe hacia donde se va, por lo que los objetivos enunciados en la fase de planeación, impedirán desviaciones. Es frecuente escuchar a directores de escuela que expresan el

hecho de que las escuelas bien organizadas son consecuencia de que se les asignó buen personal y de esa manera, aducen que cualquier escuela funciona. ¿Pero será cierto?, o ¿Esto es consecuencia de la labor del director, que ha logrado armonizar los objetivos de la organización con las capacidades y habilidades de los miembros de la misma?. Definitivamente, consideramos que es el resultado de la labor de los directores, sin desconocer la influencia que pueda tener la calidad de la plantilla de personal en sí misma.

De aquí se pueden establecer los principios básicos en la organización y determinación de responsabilidades:

Una organización es eficaz si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la escuela.

Una organización es eficiente, si se facilita la obtención de los objetivos deseados, con el costo mínimo y con el menor número de problemas.

El director debe procurar ordenar sus funciones para lograr, como objetivo principal, el éxito del proceso Enseñanza-aprendizaje por medio de las indicaciones y responsabilidades asignadas al personal docente que tiene a su cargo en la ejecución de sus actividades laborales. Combinar el trabajo de los maestros, trabajadores manuales, colaboración de padres de familia etc..., de tal manera que culminen en una aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada para alcanzar la educación integral del educando.

Es importante que un director, para lograr una eficiente organización, debe recordar que ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento, es decir, que en la estructura técnica organizada por él, dará una orientación distinta a los elementos naturales y de trabajo; de una forma, a maestros; de otras, a padres de familia, trabajadores manuales, médico escolar, maestros especializados y en general al organismo social. Así las partes diversas lograrán

un fin común e idéntico. Dicho fin se alcanzará por medio de una coordinación en la que cada maestro, trabajador manual o padre de familia, mediante acciones distintas, complementen el trabajo del director y obren en vista del fin común.¹¹

¹¹ Ortega Vargas, María Angélica “el papel del directivo dentro del colectivo escolar como generador de calidad” en Foro nacional la educación básica ante el nuevo milenio 1995 P. 320.

2.5 INTEGRACION

Para Casilla la integración “es la reunión en una escuela de los elementos humanos y materiales necesarios para lograr los objetivos de la escuela como institución dentro del marco de estructura orgánica”.¹²

El director buscará obtener de los elementos humanos (maestros, trabajadores manuales padres de familia.) y materiales (mobiliario, aulas, instalaciones.) llenar lo previsto en relación con la Planeación y la Organización. Tomar en cuenta la adecuación de los mencionados elementos a las funciones, fines y objetivos que se pretendan para el organismo social, así como adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

Cuando se habla de una escuela, inmediatamente percibimos la importancia que tiene el factor humano. La profesión del maestro esta destinada a servir con emoción y entrega, es una profesión de servicio hacia los demás, es entregarse diariamente.

En el elemento humano tomaremos en cuenta la experiencia, preparación, sexo, etc., podríamos citar como ejemplo que muchos directores prefieren a las maestras para atender grupos de primer año, por su sentido maternal, cuidados y tratos que necesitan los niños pequeños: o bien habrá maestros que tengan facilidad para las matemáticas quizá ellos pudieran llevar la cooperativa escolar; otros, les guste las actividades sociales y podrán desempeñar la comisión de acción social, pero todos, bajo la coordinación del director pretendiendo los fines y objetivos deseados.

¹² Laris Casillas, Javier 1982 Administración Integral pag. 103

Cuando en una escuela se ha seleccionado un personal adecuado para todos los puestos, los resultados serán siempre halagadores.

En el elemento material tomaremos en cuenta la distribución de salones, el mobiliario adecuado, el uso funcional y práctico de instalaciones, etc.

Citaremos algunos ejemplos: los salones de la planta baja se distribuirán para el primer año, con el fin de evitar el peligro de escaleras y altura; en el mobiliario, los más débiles y de menor tamaño serán ocupados por los niños pequeños, los más grandes y fuertes para grupos superiores;

Para evitar malas interpretaciones, el director, en junta de maestros, explicará el motivo de sus decisiones.

2.6 DIRECCION

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 en ardientes pasiones de obtener éxitos.

Las raíces de la palabra dirigir provienen del latín “ior”, intensivo, y “regere”, regir.

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 no podría darse sin 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 para que exista la administración, a veces se le confunde por su importancia con la misma administración.

Una vez constituido el grupo social o personal docente, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, como ya comentamos consiste en dar la mejor y más adecuada orientación a maestros, trabajadores manuales, padres de familia, etc., y obtener los máximos resultados posibles por medio de la

coordinación del esfuerzo de todos aquellos que integran el sistema de trabajo, obteniendo así los fines que se habían planteado, organizado e integrado.

Según González García “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”.¹³

En la ejecución de lo anterior se trata de hacer llevar a cabo las acciones que culminan con los objetivos deseados: alcanzar el éxito del proceso enseñanza-aprendizaje y obtener la educación integral del niño.

Sin embargo, el director no debe ser un ejecutor, sino hacer que otros ejecuten. El director no debe coordinar para dirigir, sino dirigir para coordinar.

Como ejemplo mencionaremos que en un festival cívico social el director señala las actividades, mientras que los maestros teniendo sus comisiones, indicaciones y responsabilidades, coordinarán la labor directiva; tal es el caso de la comisión de acción social, en muchas escuelas.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

PRINCIPIO DE LA COORDINACION DE INTERESES.

La subordinación de las actividades de cada ciclo, grado o grupo escolar al fin general, no puede significar en forma alguna la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada maestro, pues si así sucediera disminuiría su colaboración y la coordinación. Para evitar lo anterior es necesario que el director logre con todo el personal docente el fin común: mejorar la educación, y hacerles ver que así obtenemos todos nuestros fines particulares.

¹³ González García, Marcos 2000, Administración escolar p. 68

PRINCIPIO DE IMPERSONALIDAD DEL MANDO

Cuando en la escuela el director impone su voluntad al aplicar alguna disposición proveniente de las autoridades superiores sin explicar al personal el por qué de esta disposición y sin aceptar recibir opiniones de nadie, no logrará la colaboración unánime de los maestros: por lo tanto, debe tratar de convencer para obtener mejores resultados.

Por ejemplo, cuando el director recibe una circular invitando (ordenando) efectuar algún concurso de un día para otro, debe plantear la situación de la premura de tiempo a todo el personal (si así lo amerita) y tratar que todos intervengan dando opiniones o sugerencias que ayudan a resolver el problema.

PRINCIPIO DE LA VIA JERARQUICA

Las disposiciones de un director en la escuela deben seguir un orden jerárquico, sin salvar conductos; pues si por algún motivo tuviere necesidad de hacerlo, se alteraría el orden y se vería en la obligación de explicar el motivo.

Un ejemplo sería cuando el director recibe de pronto un citatorio urgente para presentarse en la inspección escolar, viéndose en la necesidad de ausentarse de la escuela; sería entonces el secretario quien se quedaría al frente de la misma o bien el maestro de guardia si falta el primero, y si faltasen ambos recaería la responsabilidad en el maestro de sexto año. Si al retirarse de la escuela por premura de tiempo encargara la escuela al primer maestro que encontrara estaría salvando conductos quebrantando la secuencia jerárquica.

PRINCIPIO DE LA RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS Y DEL APROVECHAMIENTO DE LOS MISMOS

En todas las escuelas, en mayor o menor grado se presentan conflictos, a los cuales se les debe dar solución inmediata para no obstaculizarla coordinación de las actividades.

Un caso muy frecuente que se presenta en las escuelas es el de los maestros que casi siempre llegan tarde a sus labores, ocasionando con ello un conflicto con alumnos, padres de familia y hasta con los mismos compañeros. Éste conflicto no se solucionará dejando pasar el tiempo, sino dándole una pronta solución mediante una plática cordial y amigable con el maestro, para que éste explique los motivos que lo inducen a esa conducta negativa; el director tratará después, por convencimiento, que la modifique positivamente, y si no lo lograra tendría que recurrir a la aplicación del reglamento.

ETAPAS DE LA DIRECCIÓN

Para que un director realice con eficiencia el trabajo encomendado y logre los objetivos señalados, es preciso que conozca y aplique las cinco diferentes etapas en que se divide la dirección, que son:

COMUNICACIÓN

AUTORIDAD

DECISIONES

DELEGACIÓN

SUPERVISIÓN

COMUNICACIÓN: Utilizando este proceso el director explicará sus tendencias, sentimientos, planes; además de los elementos materiales, humanos y

financieros con los que cuenta. Para que estos sean conocidos por su personal, buscará la forma de transmitirlos a través de la palabra u otro canal; tratando de ser lo más claro posible. Esta comunicación deberá ser bipolar y dentro de un ambiente de cordialidad desde el principio hasta el fin de la reunión.

AUTORIDAD: En una escuela el director está facultado para ejercer la autoridad y tomar decisiones que causen efectos; dicho mando, puede ser ejercido obligando a que se acate el reglamento, pero, lo más conveniente es tratar de encontrar colaboración por medio del convencimiento, y para lograr mejores resultados se establecerá el como hacerlo y vigilar que se haga, por medio de sus órdenes e instrucciones.

Como ejemplo citaremos la realización de una unidad de Trabajo, para esto, tratará de convencer al personal de la importancia y beneficio que reporta a los niños dentro de la enseñanza-aprendizaje. Si el director a través de sus explicaciones no logra motivar, entonces, se verá en la necesidad de imponer su autoridad aplicando el reglamento; para que dicha unidad se lleve a cabo, verificará personalmente si sus órdenes fueron cumplidas.

DECISIONES: Un buen director en su escuela tomará decisiones, pues es una de las fases principales de la dirección, sin ésta el proceso administrativo no se llevará a cabo.

Para llegar a una eficiente determinación él debe considerar el tipo de problema, la persona idónea y las circunstancias para encaminarse a la finalidad del objetivo eligiendo la mejor alternativa, para establecer el sistema de control de resultados par mejorar o corregir lo previsto.

En muchas escuelas la distribución de grupos se hace por sorteo, no tomando en cuenta la preparación, carácter y personalidad del maestro,; en cambio, si se considerara el tipo de problema, la persona, las circunstancias y lo

anteriormente citado, se llegaría a tomar una buena decisión que encaminara a los logros de objetivos establecidos en los planes de la dirección.

DELEGACIÓN: Para buscar mejores resultados dentro de una escuela, el director, debe delegar autoridad a su personal creando comisiones e impartiendo orientación para que lleven a cabo la delegación asignada; acostumbrarlos a que tomen sus propias decisiones para lograr mejor funcionamiento de su comisión, con el fin de obtener una buena organización y repercuta en la dirección de la escuela.

SUPERVISIÓN: Puesto que la palabra supervisión significa revisar o vigilar, es obligación del director supervisar todo trabajo que se realice en la escuela pues de él depende su buena realización. Muchas de las fallas que se encuentran en las escuelas son ocasionadas por falta de vigilancia.

Se han presentado casos que la comisión encargada de la guardia, no cumple con su cometido originando con esto algunos accidentes, es ahí cuando el director debe supervisar que se lleve a efecto la comisión.

Otra de las fases del proceso administrativo es el Control.- tanto en la labor académica como en las comisiones de trabajo y las distintas actividades que giran en torno a la tarea educativa, se recomienda que un director reúna en forma ordenada una serie de datos para que temporalmente a través de sencillas pruebas de exploración o concursos, vaya midiendo y corrigiendo los resultados. No se recomienda que este procedimiento en labores académicas u otras actividades sea al final, porque en caso de errores o fracaso, no se podrán enmendar los resultados. Se buscará una acción de los planes y temporal que al final, en la realización de los planes se igualen o superen los fines u objetivos deseados.

En efecto, el director debe planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección. Por tanto, serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de la dinámica. y de éstas, la central es la dirección. Por ello puede afirmarse, como lo hicimos, que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

2.7 CONTROL DE METAS Y OBJETIVOS

El control consiste en determinar si lo que se realiza se encuentra de acuerdo con lo programado, con las órdenes dadas y los objetivos establecidos, esta comprobación tiene el propósito de señalar fallas y errores, para evitar su repetición y, al igual que se identifican sus debilidades, señalar sus aciertos y fortalecer la planeación.

El uso más común que se le ha dado a la evaluación en el contexto educativo es el de señalar el valor de lo aprendido por el estudiante. Es decir, el objeto de la evaluación en la educación ha estado centrado casi exclusivamente en el aprendizaje. Sin embargo, en los últimos años, se ha propuesto que la evaluación se ejerza sobre todos los ámbitos del contexto educativo: se evalúa el currículo, los programas de estudio, el proceso enseñanza-aprendizaje, los resultados del aprendizaje, la acción del maestro, los materiales de estudio y las acciones administrativas.

El Proyecto Escolar, por su parte, debe ser objeto de un seguimiento continuo, principalmente por el subdirector en caso de adolecer de este puesto, el director asumirá la función, verificando la concordancia entre los eventos académicos, culturales, cívicos y deportivos que se han realizados y su programación preestablecida, así como los objetivos que se perseguían y las metas alcanzadas. En el área académica los reportes mensuales deben girar en torno a los avances de los programas de grado, las sesiones de trabajo de las reuniones de Consejo Técnico Consultivo, etc.

Aunado al seguimiento de las acciones previstas, se debe realizar una evaluación periódica que a grandes rasgos gire en torno a aspectos como:

- a) Proyectos académicos.

- b) Proyectos administrativos.
- c) Proyectos de consolidación de la infraestructura.
- d) Operación de organismos de apoyo.

De estos aspectos pueden seguir parámetros para determinar el cumplimiento de lo planeado:

- Impacto o trascendencia para la escuela y el entorno social
- Su realización conforme a lo planeado
- El logro o no, de los objetivos contemplados.
- El % de avance de las acciones.
- Metas alcanzadas.
- Determinación de la eficacia y suficiencia de recursos.
- Las necesidades escolares o comunitarias atendidas.

La evaluación parcial de la planeación general puede realizarse conforme a las indicaciones del Supervisor en forma bimestral o semestral, tomando como referencia las necesidades escolares y disposiciones del nivel educativo, debiendo permitir identificar deficiencias y aciertos con la plena intención de replantear aquellos objetivos que así lo requieran, implementar acciones complementarias, destinar o disminuir recursos que permitan la materialización de las acciones, incentivar a los miembros de la comunidad participante para realizar las adecuaciones necesarias de comisiones asignadas específicamente.

En esta acción el director tiene la misión de responsabilizar a los docentes que intervienen en el trabajo de las escuelas; al mismo tiempo ha de tener en cuenta la adecuación de los medios empleados: programas, horarios, textos, métodos, etc.

Para llevar a cabo una evaluación objetiva, el director deberá comparar los resultados obtenidos por los alumnos en las distintas materias y cursos con

aquellos otros que se alcanzaron en los años anteriores, esta comparación le permitirá, por una parte, establecer patrones de progreso y, por otra, investigar las causas que han producido las situaciones diagnosticadas a través de la evaluación. En este sentido interesará al director conocer las fallas habidas en los distintos estadios a fin de subsanarlas. Habrá que comprobar si el proceso enseñanza-aprendizaje posee unidad de fines, métodos, etc.; con ello podrá hacer un diagnóstico fundamentado y positivo de la enseñanza y la organización, a la vez que tendrá la posibilidad de perfeccionar aquellos aspectos del complejo escolar que sean deficientes en el rendimiento o en la organización. Los resultados de la evaluación han de suponer en todos los casos el planteamiento de una continua reestructuración, así los titulares de este puesto podrán establecer nuevas formas de trabajo y sucesivas etapas de consecución de fines.

Como complemento de estos fines de la evaluación, el director escolar habrá de informar a la supervisión escolar sobre los problemas y soluciones adoptadas, mismas que pueden comprender desde la elaboración de material didáctico hasta modificaciones en la planeación de clase de docente, la preparación de los temas, la aplicación de técnicas de motivación, visitas didácticas, exposiciones, pláticas, conferencias: en fin, todo cuanto sea necesario para reforzar los contenidos programáticos y lograr que sean significativos para el alumno, en consecuencia, propiciar un mejor rendimiento escolar.

2.8 GESTIÓN ESCOLAR.

Gestión escolar puede entenderse como modelo de organización académico administrativo, paradigma, proyecto de desarrollo industrial, proyecto escolar, forma de organización estructural e integral que cuestiona las prácticas rutinarias que han negado una actitud creativa e innovadora en los procesos académicos de las instituciones educativas y que deben promover los directores con actitud visionaria y progresista.

La gestión escolar la consideramos como un proceso de construcción cotidiana de un conjunto de actividades que van relacionadas con el quehacer educativo donde participan las autoridades educativas, directores, maestros, padres de familia, y alumnos. La gestión se conoce por medio de la toma de decisiones, las relaciones interpersonales que se den dentro de la institución. los estilos y formas de proceder del director y demás miembros de la escuela.

La gestión también es el conjunto internacional de condiciones propicias para iniciar el desarrollo de un proceso necesariamente humano; en ese sentido, los sujetos realizan gestión como una tarea que les permite realizar una formación, que debe ser satisfecha para lograr reconocerse como individuo y ser reconocido social y profesionalmente.

“La palabra ‘gestión’ es actualmente una de las más utilizadas cuando se trata de descubrir o analizar el funcionamiento de las instituciones educativas”

“El término gestión sugiere inmediatamente actuación, tiene siempre una dimensión dinámica y además necesita de una especificación que lo complete.

Es por eso que hablamos de gestión de recursos humanos, gestión administrativa y en el ámbito más específicamente escolar.”

La calidad de la educación esta asociada, o debiera estarlo, a la importancia de los conocimientos que se crean, se distribuyen y difunden en una sociedad mediante las instituciones sociales y educativas desde la familia hasta las universidades.

La educación no puede disociarse del tipo y la calidad de los conocimientos, en los cuales debelan su pertinencia en la medida que contribuyan a una comprensión cabal entre la sociedad y los modos de relacionarse con la naturaleza.

La calidad de la educación no depende exclusivamente del propósito de desarrollar destrezas habilidades técnicas y del entrenamiento en la resolución de problemas inmediatos, la calidad de los medios y avances tecnológicos solo a demostrarse en función de ponerlos a favor de las carencias y necesidades de los individuos, hecho que es competencia del director escolar y sus colaboradores.

La gestión escolar es la etapa subsiguiente del sistema de calidad.

Este tiene que ver fundamentalmente con proceso administrativos de los planteles, mientras que la gestión refiere al modo de organización académico-administrativo, siendo también un paradigma, un proyecto de desarrollo institucional, un proyecto escolar, una forma de organización estructural e integral que actualmente cuestiona las practicas rutinarias que han negado una actitud creativa e innovadora en los procesos académicos de las instituciones educativas.

Se puede considerar a la gestión escolar como la manera particular en que cada escuela asume y materializa en acciones concretas el encargo que tiene de conducir el proceso educativo de los alumnos.

Para alentar la calidad en el hecho educativo el director debe reconocer y aprovechar los medios de comunicación y la tecnología para difundir la solidaridad, el respeto, la tolerancia y la pluralidad, como cita Olac Fuentes Molinar, debe entenderse como calidad en la educación en la medida que esta contribuya a reducir inequidades no por el contrario favorecer el reproducionismo y la exclusión.

Una de las funciones esenciales del director escolar es la relativa a la gestión escolar, pero no entendía como un conjunto de tramites o meras acciones de gestoría, sino por el contrario bajo una concepción más profunda, tiene como función instrumentar el desarrollo de la escuela a partir de un modelo de integración esto es, el fortalecimiento de las acciones académicas de los aspectos administrativos y de la evaluación. La gestión implica también favorecer actividades de actualización y capacitación docente, consecuentemente una mejor formación de los alumnos e incluso, permite atender necesidades de tipo material.

En este aspecto encontramos que uno de los elementos limitantes de la consolidación de la infraestructura es el referente a los escasos recursos económicos de las escuelas, principalmente de educación preescolar, primaria y especial, en donde los únicos medios económicos provienen del apoyo que brinda la asociación de padres de familia, lo cual en muchas ocasiones, afecta notoriamente la actividad educativa ya que se ve presionada por las pretensiones de los padres de familia al cuestionar el trabajo que realiza la dirección o los docentes.

Las asociaciones de padres de familia como órgano representativo de los asociados, buscará en coordinación con las autoridades escolares el mejoramiento de los planteles y una mejor integración de la comunidad escolar.

Derivado de los apoyos que reciba la institución, es importante que se elabore la documentación necesaria que permita dar sustento legal a las acciones

realizadas como pueden ser recibos de ingresos, de material, nóminas de pago convenios, contratos y cortes de caja, etc..., con la finalidad de prever cualquier circunstancia que implique proporcionar información a las autoridades educativas, auditorias o entrega de documentación al organismo que los apoya; recordando además que para los casos de construcción o remodelación del edificio escolar se debe considerar la autorización de la unidad de instalaciones educativas.

En el marco del desarrollo institucional, también cobra importancia el fomento al desarrollo de actividades sociales, culturales y deportivas, toda vez que las mismas forman parte de la educación integral que se brinda en la escuela y que por lo mismo deben ser objeto de atención especial, fomentando a la vez la participación del alumnado en este tipo de eventos, proyectando así a la comunidad parte de las acciones institucionales, fomentando al mismo tiempo formas de pensamiento más sanas, alejadas de vicios y de conductas inadecuadas.

Asimismo, es necesario que el director propicie la participación de la institución en los eventos convocados por la supervisión escolar, organismos e instituciones, con lo cual se estará contribuyendo a formar mejores docentes a través del desarrollo de sus cualidades y mejoramiento de sus aptitudes como la facilidad de expresión, uso correcto del lenguaje, seguridad en la comunicación escrita, desenvolvimiento personal, socialización, trabajo en equipo, expresión artística y corporal; así como cualidades físicas que le permitan el ejercicio y práctica del atletismo, juegos individuales y en conjunto, lo que permitirá el fomento de la salud y la higiene.

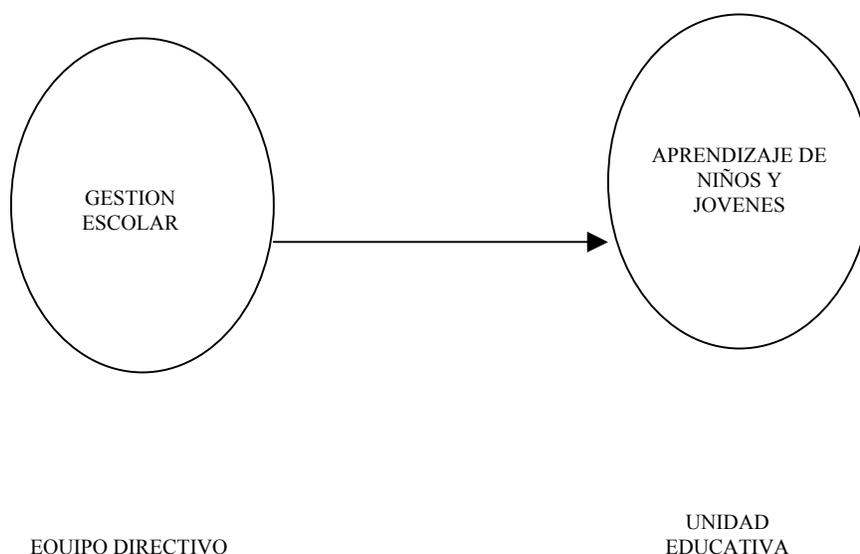
¿Qué es la gestión escolar?

La gestión Escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país.

La gestión Escolar realiza las políticas educacionales en cada UNIDAD EDUCATIVA adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa.

Podemos definirla también como el conjunto de acciones, relacionadas entre si, que emprende el EQUIPO DIRECTIVO de una escuela para mover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en- con- para la comunidad educativa.

El objetivo de la GESTION ESCOLAR es CENTRAR- FOCALIZAR – NUCLEAR A la UNIDAD EDUCATIVA alrededor de los APRENDIZAJES de los niños y jóvenes.



Su desafío, por lo tanto, es dinamitar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

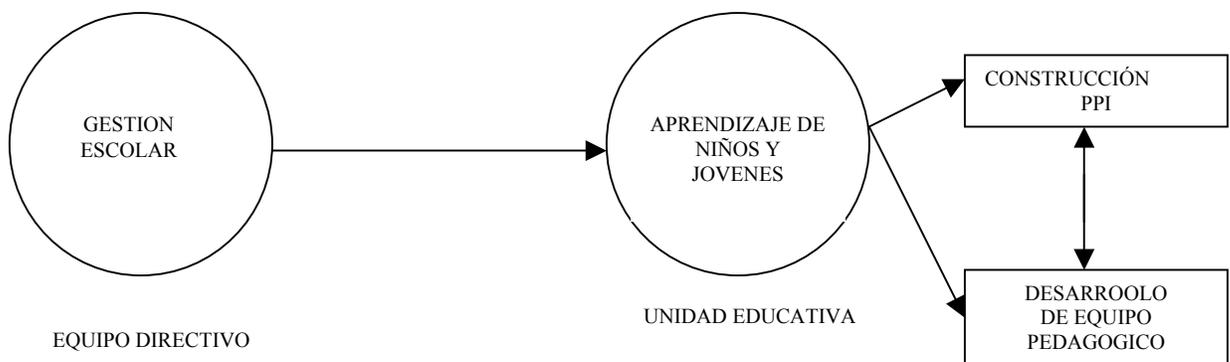
- Interviene sobre la globalidad de la institución.
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

¿ Cómo realizar la Gestión Escolar?

La gestión escolar puede atender, también como el gobierno o la dirección participativa de la escuela ya que, por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel local y escolar es una tarea colectiva que implica a muchas personas.

Pero. ¿ cómo hacerlo?. Creemos que un modelo de gestión escolar, como la enunciada es posible si se ponen en práctica dos acciones básicas que se expresan a continuación:

- La elaboración de un PROYECTO de la institución, que determine la orientación del proceso y que será la herramienta intelectual fundamental que orientará al conjunto de la institución.
- El desarrollo de EQUIPOS DE TRABAJO, ya que la Gestión Escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela. La descentralización para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia, requerirá convocar a los docentes y a comunidad para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para niños y jóvenes.



CONCLUSION

A través de este estudio y análisis de la Administración en la escuela primaria "General Felipe Angeles", nos percatamos de que presenta una problemática, esto como consecuencia de diversos factores que repercuten directamente en el ámbito educativo.

El cargo de director es uno de los más difíciles dentro de la Educación, esto lo fundamentamos al analizar las funciones que al puesto le son propios, por lo que algunos de los resultados negativos que se obtuvieron de los cuestionarios se deben a causas muy diversas entre las que tenemos una inadecuada dirección dentro del plantel debido en parte a la falta de preparación y responsabilidad del director.

Dentro de la investigación mencionamos los factores que afecta en la formación de un buen director y ciertos requisitos para llegar a serlo, además del análisis que hacemos de dichos factores brindamos una serie de alternativas para mejorar su labor. Creemos que el ser director es un trabajo donde cada decisión es algo muy importante cada una de ellas presenta rasgos de individualidad y singularidad, es por ello que todo director debe estar conciente de la relación tan importante que existe entre la Dirección, Administración y Organización, pues cuando se conjugan satisfactoriamente los tres se llega a una feliz conducción en el trabajo, sin embargo, pudimos observar que es una labor muy difícil dirigir a un personal puesto que cada maestro tiene su propia identidad como la comprensión y la motivación.

Observamos que la Administración que se origina y desarrolla dentro de la escuela primaria a propiciado que solo se cumplan tiempos establecidos que a los docentes sólo se les estimule a través de lo económico, que se haga el trabajo escolar de manera individual, así como a los alumnos no se les impartan correctamente las clases, por consiguiente es resultado de una baja calidad

escolar, por lo tanto es necesario una gestión más efectiva y cooperativa entre los miembros del personal docente y el director orientada al seguimiento de su actualización y desarrollo profesional.

Después de analizar los cuestionarios concluimos que el director debe estrechar las relaciones humanas y sociales entre; director-padres de familia, director-alumnos, director-profesores, director-inspector, director-autoridades para una mayor alternativa de solución de problemas en bien de la educación.

El Administrador Educativo debe mostrar y sentir un verdadero interés por todos aquello que le rodean en torno al trabajo y mejorar los factores que hacen en lo individual o colectivo, las bases que aumentan la eficiencia de la organización. Estos factores tan importantes que influyen en la conducta humana, en lo individual o de grupo deben ser entendidos perfectamente por el director, pues son recursos para solucionar los problemas que se plantean.

Respecto a los cuestionarios aplicados a los profesores llegamos a las siguientes conclusiones:

- Es importante el conocimiento de la Organización escolar por parte de los profesores y del director para lograr una mejor función administrativa y coordinar mejor la labor docente por lo cual será necesario que conozcan los principios administrativos del reglamento que rige a las escuelas primarias.
- La organización escolar ésta implícita en todas las actividades escolares es por eso que es necesario conocerla, para cumplir con el reglamento de la escuela y de esta manera organizar todos los aspectos que forman parte de la vida escolar. La organización debe interesar tanto a profesores como al director pues ahí esta la base para lograr una mejor labor educativa. También para que exista un eficaz desempeño tanto en el aspecto administrativo, como organizativo es conveniente que el director tenga nociones generales

y específicas del funcionamiento administrativo de las jerarquías educativa con el objetivo de que pueda llevar a cabo las necesidades de la escuela.

- En cuanto a los profesores observamos que existe muy poca rotación, esto quiere decir que hay quien ha trabajado desde 6 hasta 36 años dentro de la institución,
- Consideramos que una de las formas para que el director eleve el rendimiento de trabajo es mejorando sus relaciones con el personal docente y para ello se necesita entablar pláticas sobre lo que les interesa a cada miembro y así él profesor aporta al director confianza y colaboración. El director tendrá así la oportunidad de conocer sus exigencias y responsabilidad, capacidades y cualidades con el fin de asignar grupos, comisiones a todo el personal docente y fijar ciertas tareas dentro de la labor docente para que cada uno rinda lo mejor posible en el trabajo encomendado.
- El recurso más importante en el trabajo de un director es su personal docente, por lo que debe conocer la importancia de sus necesidades, afanes, deseos , metas y ambiciones, los problemas que afectan su bienestar físico emocional y social, estos deben ser comprendidos por el director y así resolver inteligentemente los conflictos laborales que se presenten.
- En cuanto a los alumnos vemos que la mayoría de los maestros opina que el nivel educativo de los egresados es bajo, sin embargo, el índice de reprobación es muy poco, esto no quiere decir que se apliquen correctamente los contenidos de los programas.

Consideramos que debe de existir una preparación profesional por parte del director y los maestros tienen que prepararse, actualizarse y renovar sus técnicas y sistemas de enseñanza, no debe de existir un estancamiento en su preparación.

La mayoría de los profesores opinan que dentro de la institución existe una buena calidad educativa, sin embargo el índice, de deserción es regular; creemos que la deserción escolar, el ausentismo, las inasistencias y la interrupción de clases son problemas que la labor educativa afronta continuamente, esto ocasionado por la irresponsabilidad de padres de familia, así como por la deficiente técnica pedagógica empleada por los profesores.

En cuanto a la participación de padres de familia gran parte de los maestros opina que es regular el apoyo recibido para el desempeño de sus actividades existe una falta de interés y colaboración por parte de los padres de familia , que ocasiona irregularidades de organización tanto en el director como en el profesor.

La mayoría de los profesores opina que la forma de cómo funciona el consejo técnico es regular, para esto es conveniente la participación activa del personal docente, el director debe contar con un amplio criterio para resolver juntos los problemas que ahí se traten.

Algunos de los profesores opinan que solo en ocasiones se distribuyen los grupos según la aptitudes de los mismos, en cuanto a esto creemos que el director es el responsable de esta actividad por lo tanto debe de ser capaz de dar a cada maestro el grupo que le corresponda se acuerdo a su capacidad y experiencia.

Existen algunos aspectos que se pueden llevar a cabo en su totalidad como por ejemplo: la participación, la reflexión, la colaboración, la responsabilidad, la autonomía, el compromiso, la creación de nuevos proyectos escolares que ayuden a impulsar el nivel educativo de los alumnos.

Por último sugerimos que los maestros asistan al curso ya mencionado y tengan no solamente estímulos morales sino mejoras como docente dando un servicio con calidad que repercuta en un mejor desempeño en su cargo además la

posibilidad de mejorar el nivel educativo dentro del plantel. Así como mantenerse actualizados hasta lograr un mejoramiento profesional, creemos que los profesores deben conocer las leyes y reglamentos vigentes dentro de nuestro sistema educativo así mismo que sepa planificar la acción de la comunidad escolar para evitar las improvisaciones.

Llegamos a estas conclusiones después de haber analizado el trabajo realizado junto con las encuestas aplicadas, tuvimos repuestas variadas sobre los diferentes aspectos que intervienen dentro de la escuela como por ejemplo las características del personal docente, consejo técnico, participación de padres de familia.

El trabajo de investigación nos sirvió para aportar elementos alternativos como la elaboración de una guía para el director de primaria que contiene la normatividad, la acciones en la tarea de dirigir una institución, los problemas y retos al que se enfrenta y como pueden ser solucionados.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ Antología Administración y Legislación educativa, UPN- SEP . México 1985
- ❖ Antología de Administración para la Licenciatura en Educación Pre-Escolar y Primaria. México 1976 S.E.P.
- ❖ Antología de Administración y Legislación Educativa 2° curso. Para la Licenciatura en Educación Pre-Escolar y Primaria. México. S. E. P. 1980.
- ❖ CEPAL – UNESCO Educación y Conocimiento: eje de la Transformación Productiva con Equidad. Santiago: CEPAL UNESCO, 1992.
- ❖ Filho Lourenco Organización y Administración escolar .Edit. Kapeluz Buenos Aires Argentina 1974.
- ❖ Francisco Larroyo. Diccionario de pedagogía y ciencias de la educación. Edit. Porrúa México 1980.
- ❖ Gairín Sallán, Joaquín y Pere Darder, Vidal Organización de Centros Educativos. Edit. Praxis Barcelona, 1994.
- ❖ Gámez Jiménez, Luis Organización de la Escuela Primaria Mexicana., Edit Patria México 1983.
- ❖ Gámez Jiménez, Luis Tecnología Educativa primera parte_Edit. Galve México 1980.
- ❖ García Llamas, José Luis, Formación del Profesorado Necesidades y Demandas, Edit. Praxis, España 1999.
- ❖ González García, Marcos Administración escolar La Administración enfocada a las instituciones educativas. Edit. Castillo México 2000
- ❖ Jiménez Coria, Laureano Organización Escolar , Fernández Editores S. A. México 1977
- ❖ Jiménez Castro Introducción al estudio de la administración moderna. Edit. Limusa, México 1992.
- ❖ Laris Casillas, Francisco Javier, Administración Integral Nueva Edición Edit. CECSA México 1982.
- ❖ Larroyo Francisco, Historia comparada de la Educación en México, Edit. PorrúaMéxico 1981.

- ❖ Levin, Henry. Platiquemos sobre la calidad de la educación.
- ❖ Meliachi y Velasco, La Modernización como base para el mejoramiento de la calidad de la educación nacional, edit SEP-UPN, México 1988.
- ❖ Muñoz Amato, Pedro Introducción a la Administración Pública. Edit. Fondo de Cultura Económica. México 1986.
- ❖ Oakland, John S. Administración por Calidad Total, México, CECOSA 1999.
- ❖ Poder Ejecutivo Federal. Programa para la modernización educativa 1984-1994. México S.E.P.
- ❖ ROCKWELL, Elsie, La Educación básica y media básica: diagnostico y estrategias de innovación, Departamento de Investigación Educativas, México, 1989.
- ❖ Rodríguez Flores, Maria E. Función directiva escolar, Guía de Autoperfeccionamiento, Ediciones Castillo, México 1998.
- ❖ Saavedra, Amílcar. Por una Educación Preescolar Generadora de Equidad. Estado de México. 1990.
- ❖ Sánchez C., Pedro, Alta Gerencia Educacional, IPLAC; Universidad de Verano. La Habana, 1994.
- ❖ Sandoval Flores, Etelvina Diversidad en la Educación, SEP. UPN. Educación y Diversidad Cultural, México 1995.
- ❖ Schmelkes Sylvia, Hacia una mejor Calidad de nuestras Escuelas, SEP, México 1992.
- ❖ Schmelkes, Sylvia La Calidad en la Educación Primaria, Edit. Fondo de Cultura Económica, México 1996.
- ❖ Stephen J. Ball La Micropolítica de la escuela, edit. Paidos 1996.
- ❖ TEDESCO, Juan Carlos. El desafío educativo calidad y democracia, edit. Grupo editorial latinoamericano, Buenos Aires Argentina, 1987.
- ❖ Terry, George R. Principios de Administración. Edit. CECOSA México 1980.
- ❖ Trejo Guillermo, “Educación para una economía competitiva: alternativas para el futuro”. Edit. Diana, México 1992.
- ❖ Trejos Dittel Eduardo. Educación y desarrollo en América latina. Edit. Gernika, México 1987.

- ❖ Unidad Cultural , Foro internacional innovación y calidad educativa, Fondo de Cultura Económica, México 1997.
- ❖ Velásquez Sánchez, José Luis, Vademécum del maestro de escuela primaria, México 1998.

DOCUMENTOS

- ❖ Artículo 1 de la Declaración Mundial sobre la Educación para Todos. Satisfacción de las Necesidades de Aprendizaje Básico. Jomtien, Tailandia. Marzo de 1990.
- ❖ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ° Edit. Porrúa, México 1998.
- ❖ Dirección de Educación Básica y Normal Guía de inducción al puesto de director de una institución de Educación Básica, Estado de México 1999.
- ❖ Foro Nacional La Educación Básica ante el Nuevo Milenio, Memoria Vol. II. México 1998.
- ❖ S.E.P Manual técnico –Pedagógico del director de Escuela Primaria, México 1980.
- ❖ S.E.P Carpeta Única del Información, México 1998
- ❖ S.E.P, Educación Primaria, Normas de inscripción y reinscripción., SUBDIRECCIÓN DE PLANEACION Y COORDINACIÓN, DIRECCIÓN GENERAL DE ACREDITACIÓN, INCORPORACIÓN Y REVALIDACIÓN. México 1999.
- ❖ S.E.P, Manual de organización de la escuela de la educación primaria en el distrito federal, México 2000.
- ❖ S.E.P. Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica, México 1995.
- ❖ S.E.P. Antología de Gestión Educativa, México 1999.
- ❖ UNESCO, Medición de la Calidad de la Educación, Santiago de Chile 1992.

CORREO ELECTRÓNICO

- ❖ [http// www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx). Educación Básica, objetivos de la educación primaria.