

UNIDAD
S E A D

321



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA



ADMINISTRACION Y ORGANIZACION EN LA ESCUELA PRIMARIA

FRANCISCA RIVAS CASTAÑEDA

ZACATECAS. ZAC.

1985

UNIDAD
S E A D
321

UNIVERSIDAD
PEDAGOGICA
NACIONAL

Secretaría de Educación Pública

ADMINISTRACION Y ORGANIZACION EN LA ESCUELA
PRIMARIA

FRANCISCA RIVAS CASTAÑEDA

Investigación documental presentada para obtener el
Título de Licenciada en Educación Primaria.

ZACATECAS, ZAC., 1985.

DEDICATORIA

A MIS HIJOS:

HUMBERTO

VIRGINIA

SILVIA

QUE HAN SIDO MI INSPIRACION

EN MI CARRERA DE MAESTRA.



ACTA DEL TRABAJO DE TITULACION

Zacatecas, Zac., a 25 de Enero de 19 86

D. Profr. (a) FRANCISCA RIVAS CASTAREDA
Presenta (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales después de haber analizado el trabajo de titulación alternativa INVESTIGACION DOCUMENTAL titulado ADMINISTRACION Y ORGANIZACION EN LA ESCUELA PRIMARIA presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

El Presidente de la Comisión

[Handwritten signature]

PROFR. FERNANDO A. SAMANIEGO CERDAN.



S. E. P.
Universidad Pedagógica Nacional
UNIDAD S. A. S.
Zaca.

I N D I C E

P A G I N A

PROLOGO.

I N D I C E.

C A P I T U L O I.-

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.	1
A. Bosquejo histórico de la administración.	1
B. Concepto de Administración.	2
C. La administración como ciencia y como arte.	3
D. Propósitos de la administración.	4
E. Principios de la administración.	6

C A P I T U L O II.-

EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	12
A. Concepto de proceso.	13
B. Elementos del proceso administrativo.	13
C. La comunicación como factor del proceso administrativo.	19

C A P I T U L O III.-

LA ADMINISTRACION ESCOLAR.	26
A. Características de la administración escolar.	27

C A P I T U L O IV.-

LA ORGANIZACION ESCOLAR.	30
----------------------------------	----

C A P I T U L O V . -

CONDICIONES ESCOLARES Y EXTRAESCOLARES QUE INFLUYEN EN LA ORGANIZACION	47
A. El edificio escolar	48
B. El mobiliario escolar	49
C. El material didáctico (organización)	50
D. Organización de grupos	51

C A P I T U L O V I . -

ASPECTOS ORGANIZATIVOS QUE CORRESPONDEN AL DIRECTOR	53
---	----

C O N C L U S I O N E S	65
-----------------------------------	----

B I B L I O G R A F I A .

P R O L O G O

Al escoger el tema de "Administración y Organización Escolar, las principales razones fueren:

En primer lugar, al estar a mi cargo la Dirección de una Escuela con una inscripción de setecientos veinte alumnos, en la que laboran quince maestros de grupo y un intendente, lo que requiere una planeación y organización adecuada.

En segundo lugar, porque el director de una escuela tiene la responsabilidad de la buena marcha del plantel en todos los aspectos; debe evidenciar su autoridad, no solo en el nombramiento que ostenta o en la comisión que se le haya conferido, sino fundamentalmente en ese género de autoridad moral que descansa sobre la experiencia, el estudio, el esfuerzo continuado y el ejemplo; en el cumplimiento de su deber que ofrezca a sus colaboradores.

Además de comprensivo y humano, el director de la escuela debe procurar que se cumpla con el reglamento escolar respectivo que es una serie de aplicaciones prácticas en donde se requiere iniciativa, flexibilidad y capacidad de adopción a nuevas situaciones.

Planear el trabajo educativo constituye desde luego, el primer objetivo, para lograrlo debe contarse con las informaciones más variadas que proporcionen las diversas disciplinas pedagógicas y con los datos aportados por las investigaciones sociales y eco--

nómicas. Por otra parte, es condición sumamente valiosa y útil la capacidad para proyectar, del maestro que planea, pero además es también imprescindible contar con su entusiasmo.

Por lo tanto, deberá estimarse que la tarea inmediata y fundamental será organizar todas las actividades y los elementos con que cuenta la escuela, como un medio de alcanzar los propósitos educativos.

En toda labor docente es indispensable que, en primer término se planien las actividades, se concreten, fijen y realicen las tareas y se deje sin olvidar la posibilidad de controlar y comprobar los resultados.

En otros términos: prever, planear, organizar y comprobar, deben ser las actividades que constituyan la guía y la meta del maestro en sus labores diarias.

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

Entre los problemas que han sido identificados al efectuar el estudio del sistema educativo se encuentra la administración y organización eficaz de escuelas primarias. Al respecto no se han encontrado estudios formales que tiendan a esclarecer el origen de dicho problema. Por una parte se puede establecer que el problema se genera por factores que se encuentran fuera del control de los planificadores del sistema escolar y por otra parte no se ha tratado de contrarrestar efectivamente el mismo.

Por lo tanto no ha sido posible hasta ahora determinar la forma en que maestros, directores y supervisores manejen dicho problema, solamente son cuestiones apreciativas las que se manifiestan como factores determinantes del mismo.

Con el propósito de estudiar los principios generales en la administración y organización de una escuela primaria, fue necesario hacer una revisión de la teoría existente al respecto.

Dado que desde un principio el hombre ha tenido la tendencia de vivir en sociedad para poder subsistir, ha sentido la necesidad de solucionar sus problemas en forma conjunta con los demás.

A través del proceso administrativo se detectan las necesidades para aplicar los elementos técnicos y prácticos en la organización, dirección y control de toda empresa o trabajo.

Por lo que los principios administrativos son de carácter científico y de aplicación general sirviendo tanto para Instituciones públicas e instituciones privadas, adecuando sus principios según las necesidades.

El estudio de la administración es necesario para cualquier persona que sea responsable de la dirección de otros individuos, asimismo es indispensable para la capacitación tendiente a ocupar otros niveles.

El objetivo del presente trabajo y partiendo del conocimiento de los principios y propósitos generales de la administración y organización, tratar de adecuar las actividades docentes en función de los recursos humanos y materiales con que se cuenta.

En el desarrollo del presente trabajo se parte de la importancia de la administración general, pasando a la descripción del proceso administrativo y en forma específica de la administración educativa, así como de la organización escolar.

Se abarca también lo relacionado a las condiciones escolares y extraescolar que influya en la organización escolar, concluyendo con sugerencias y actitudes tendientes a mejorar el trabajo escolar.

C A P I T U L O I

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

La administración ha sido y será uno de los medios más importantes para que el individuo pueda satisfacer sus múltiples necesidades, las cuales han dado lugar a que se asocie a los demás integrantes del grupo al que pertenece.

A.- BOSQUEJO HISTORICO DE LA ADMINISTRACION

Se puede considerar, que las primeras manifestaciones administrativas se presentaron cuando dos hombres quisieron mover una piedra que ninguno podía mover por si solo; la forma de cómo lograrlo, requería de un proceso administrativo que preparaba y ajustaba según sus necesidades.

La administración existe desde los tiempos primitivos; el individuo al sentir la necesidad de asociarse a otros implanta procesos administrativos.

Se puede hablar ya de administración en los pueblos antiguos como: Egipto, China, Grecia y Roma, así como también en los pueblos prehispánicos. En la mayoría de los casos no han sido registrados los procesos administrativos, sin embargo otros han quedado escritos los conocimientos sobre la materia como producto de sus necesidades de organizar sus recursos, cobrar impuestos, organizar sus estrategias de guerra y de política.

En las naciones europeas durante casi un lapso de diez o veinte siglos se emplearon los mismos métodos y procesos de producción y fue necesario hasta fines del siglo XVIII como resulta-

do de la Revolución Industrial formular nuevas técnicas de administración.

B.- Concepto de Administración

Con el fin de conceptualizar el proceso administrativo -- se partirá del significado etimológico de la palabra administrar: "Administration" (Latín) acción de administrar. Administrar= ad-- y ministrare + servir; actividad cooperativa que tiene el propósito de servir. (1)

Por otra parte, se analizan las definiciones dadas sobre administración:

Henry Fayol define: " Administrar es prever, organizar, -- dirigir, coordinar y controlar....."(2)

Brook Adams: ".....la capacidad de coordinar habilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad....." (3)

Guzmán Valdivia: "... Es una ciencia en cuanto se refiere y aplica a los recursos humanos, y una técnica o arte, porque tiene como función la administración de cosas o bienes materiales..." (4).

(1) D.G.C.N.P.M. "Seminario de Legislación, Organización y Admón. - Escolar. Pág. 29.

(2) Op. Cit. Pág. 29.

(3) D.G.C.N.P.M. Admón. y Legislación Educativa Antología. Pág.11.

(4) D.G.C.N.P.M. Seminario de Legislación, Organización y Administración Escolar. Pág. 30.

✓ (2)

La administración puede definirse de diferentes maneras, al igual que otras ciencias, pero para efectos didácticos es conveniente incluir sus aspectos más importantes para poder dar una definición, de esta manera, Wilburg Jiménez Castro expresa: "..... Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite -- establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr....." (5)

Por lo tanto se puede considerar a la administración como el proceso a través del cual se alcanzan los objetivos mediante la participación del grupo y haciendo el mejor uso de los recursos.

C.- La Administración como ciencia y como arte

Ha existido y sigue existiendo una amplia discusión sobre si la administración es una ciencia o simplemente un arte o técnica. Quienes le niegan su carácter científico, argumentan que la -- administración, por su propia naturaleza humana cambiante, no puede reducirse a leyes de validez universal, puesto que cada situación administrativa es única, dado el elemento dinámico que la caracteriza y que por tal motivo los hechos no se repiten y por lo tanto son únicos y en lugar de principios lo que se ofrece son preceptos que no todos los administradores conocen, pero que la experiencia puede guiarlos a darles soluciones.

El desacuerdo sobre el carácter científico que tiene la administración, existió en el concepto científico de otras cien---

(5) Jiménez Castro, Wilburg. "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa". Pág. 25.

precepto = mandato, orden, regla. Sinón. Mandamiento

cias sociales, pero a través de los avances obtenidos en el campo administrativo, se ha demostrado que la administración no tiene -- principios inmutables como no los puede tener alguna ciencia relacionada con seres humanos, pero a su vez, se ha demostrado que ha formado un cuerpo doctrinal que ha mostrado tener validez, dentro de los límites que requiere toda ciencia social.

La demostración de que es un conjunto de conocimientos y de investigaciones con principios científicos propios está en su universalidad, puesto que el cuerpo doctrinal que constituye la -- administración, puede ser aplicado con igual validez en instituciones o empresas públicas o privadas, militares o civiles, grandes o pequeñas, chinas o latinas, puesto que no conoce limitaciones de -- fronteras. Su eficiencia no consiste sólo en sus principios sino -- en el arte, en la disciplina y en la técnica con que se aplican.

D.- Propósitos de la administración

Al hablar de los propósitos de la administración se hace -- necesario hablar de John D. Millet tratadista y profesor estadounidense, quien ha generalizado su criterio que se refiere a un campo especial de la administración pública.

En un principio, los estudiosos sobre administración científica señalaron a la "eficiencia" como propósito último de la administración. Posteriormente, se ha considerado que dicha eficiencia es el resultado de la relación de medios humanos y materias -- racionales y adecuados para alcanzar un objetivo particular y satisfacer a los individuos que intervienen en las acciones.

Otros autores señalan a la economía y a la eficiencia como propósito de la administración. Actualmente se puede decir que la realización eficiente de labores debe ser una aspiración de la contribución que ella puede ofrecer para alcanzar otros propósitos o valores administrativos que se pueden agrupar en los tres grupos siguientes:

1. Servicio satisfactorio a la comunidad:
 - a) Igualdad en el tratamiento de los usuarios del servicio ante la ley y ante los que tienen responsabilidad de aplicarla.
 - b) Oportunidad y cumplimiento en tiempo en la prestación de servicios.
 - c) Amplitud de los servicios que se ofrecen.
 - d) Continuidad en la prestación de servicios.
 - e) Mejoramiento cualitativo y cuantitativo en las actividades realizadas.

2. La responsabilidad en las actuaciones como uno de los mejores propósitos de la administración:
 - a) Superación de obstáculos.
 - b) Tener imaginación intuición en la búsqueda de nuevos objetivos para los servicios prestados.

3. La buena administración; propósito insatisfecho en --- buena parte por razones ajenas a la propia ciencia de la administración.

Tanto en el sector privado como en el público, prevalece,

que la prueba final de una buena administración, no es el viejo -- valor de la eficiencia, sino el nuevo que significa que paralela-- mente a la mayor productividad, comercialización, rentabilidad, -- mejor prestación de servicios o apoyo político, habrá también mayo-- res incentivos y satisfacciones humanas para aquellos que intervie-- nen en las labores administrativas.

E.- Principios de la Administración

Los principios administrativos son muy importantes para -- cualquier profesional que tenga bajo su responsabilidad la direc-- ción de otros individuos; son indispensables también en la capaci-- tación del personal directivo de toda empresa.

La administración ofrece los conocimientos que se requie-- ren para poder investigar, prever, planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar adecuadamente las complejas actividades que -- se requieren en cualquier unidad administrativa.

La administración como Ciencia Social no tiene principios inmutables, por el contrario, se encuentra en una constante inves-- tigación práctica laboral.

Los principios administrativos tienen aplicaciones univer-- sales y por lo tanto sirven por igual al sector público y al sec-- tor privado, indistintamente de los objetivos que se proponen al-- canzar las empresas, solamente demandan adaptaciones psicológicas -- según su propia naturaleza y su ámbito de acción.

Como consecuencia de la variedad de unidades administrati

vas y circunstancias, es necesario, analizar las características - propias de cada una de ellas y considerar cuál y cuáles principios deben aplicarse en cada una en particular, sin dejar de considerar los aspectos referentes a la personalidad de los seres humanos que la forman, que son y deben ser, el fin y centro de atención de los diferentes principios administrativos.

La administración como ciencia social, está al servicio - del hombre y al hacerlo cumple con otro de sus propósitos más importantes: constituirse en un medio estabilizador y anticonflictivo que permite los cambios sociales indispensables.

La función administrativa se manifiesta a través de los - miembros de la organización, es decir, opera sólo sobre el personal. El trabajo ordenado descansa invariablemente sobre cierto número de condiciones denominadas: principios, leyes o reglas; Fayol (1) empleó el término principio sin encajonarlo dentro de la rigidez que sugiere el mismo, pues en administración es muy eventual - que un mismo principio se tenga que aplicar dos veces.

Los principios son flexibles y pueden adaptarse a cada - necesidad, no existe límite para el número de principios administrativos ya que su operancia o inoperancia hacen que puedan cambiar las reglas que dieron lugar a determinada situación.

1. Algunos principios administrativos:

a) División de Trabajo.- Su objetivo es producir más y --

(1) D.G.C.M.P.M. "Seminario de Legislación Organización y Administración Escolar". Pág. 30.

mejor trabajo con el mismo esfuerzo. El trabajador dedicado siempre a elaborar lo mismo, el gerente siempre preocupado por las mismas cuestiones; adquieren una capacidad y seguridad que aumenta la producción.

b) La autoridad. Es el derecho para dar órdenes y el poder para exigir obediencia. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, de donde se puede decir que: dónde se ejerce la autoridad, surge la responsabilidad.

c) Disciplina. En esencia disciplina es obediencia, aplicación, energía, conducta y muestras exteriores de respeto. La disciplina aparece bajo formas diversas:

- Obligación de obediencia.
- Aplicación.
- Energía.
- Comportamiento.

Y varía:

- De una persona a otra.
- De un grupo a otro.
- De un tiempo a otro.

En sí la disciplina es esencial para la marcha uniforme y progresiva de una empresa.

d) Unidad de mando. Para cualquier acción, es necesario que un empleado reciba órdenes de un supervisor únicamente, ya que la duplicidad de mando es una fuente continua de conflictos.

Terry y Franklyn
 Principios de
 Administración
 México, 1981 p. 6

e) *Unidad de dirección. Una cabeza y un plan para un grupo de actividades que tengan el mismo objetivo, sin confundir esta -- situación con la unidad de mando, ya que la unidad de dirección se provee de antemano mediante una firme organización del cuerpo social, la unidad de mando pone en marcha el funcionamiento del personal. La unidad de mando no puede existir sin unidad de dirección, pero no nace de ella.*

f) *Subordinación del interés individual al interés de --- grupo. La ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, la debilidad y todas las pasiones humanas tienden a provocar que se pierda de vista el interés general en favor del interés individual. Dos intereses de orden diferente pero que reclaman igual respeto y que deben reconciliarse a través de: firmeza y buen ejemplo por parte de los superiores, convenios tan justos como sean posibles y supervisión constante.*

g) *Remuneración de personal. Lo que se busca generalmente en el método de pago es que: se asegure una remuneración justa, -- estimule la perspicacia recompensando el esfuerzo bien encaminado, y no se conduzca al pago excesivo, yendo más allá de los límites - razonables.*

h) *Centralización. Gira sobre el hecho de que en toda organización animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o parte directiva, y desde éstos se expiden órdenes que ponen en movimiento a todas las piezas del organismo. La centralización no es un sistema de administración, pero está siempre presente en*

mayor o menor grado.

i) *Escala en cadena.* La escala en cadena es la serie de superiores que va desde la autoridad máxima hasta las clases más bajas.

j) *Orden.* Se determina dando un lugar a cada cosa y poniendo cada cosa en su lugar, cuando se trata de situaciones del orden material; y un lugar para cada uno y cada uno en su lugar tratándose de situaciones de orden social.

k) *Equidad.* La equidad es el resultado de la combinación de benevolencia y justicia, sin excluir la energía y la severidad y su aplicación requiere de un buen sentido, experiencia y bondad.

l) *Estabilidad en la permanencia del personal.* Se necesita tiempo para que un empleado se acostumbre al nuevo trabajo y tenga intención de hacerlo bien, siempre suponiendo que posee las habilidades necesarias.

m) *Iniciativa.* Decidir un plan y asegurar su éxito, es una de las satisfacciones mayores que puede experimentar un hombre inteligente. Esta fuerza de decidir y ejecutar, es lo que se llama iniciativa. La iniciativa de todos los que participan de una u otra manera en las actividades de la empresa, representa un manantial de fortaleza para una empresa.

n) *Espíritu de grupo.* Los directores de empresa hablan bien en reflexionar sobre este proverbio: " La unión hace la fuerza ". La armonía, la unión entre el personal de una empresa, signi

fica el fortalecimiento de la misma. Para conservar el espíritu de grupo hay que observar el principio de unidad de mando y evitar -- dos trampas: una interpretación errónea del lema "divide y vencerás " y el abuso de la comunicación escrita.

Para Fayol estos principios no son limitativos, son los -- necesarios para elaborar un código administrativo indispensable -- para el buen funcionamiento de cualquier empresa. ↗

C A P I T U L O I I



EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración moderna puede considerarse como un conjunto de conocimientos, principios y conceptos metodológicamente integrados, constituyéndose en un acervo cultural y por lo tanto en una materia importante a su vez influida; influyendo en otras disciplinas científicas, tales como: La psicología, el Derecho, la Economía, las Matemáticas, la Sociología, etc.

Siendo la finalidad última de la administración: "LOGRAR LA MAXIMA EFICIENCIA EN LA COORDINACION DE LOS ELEMENTOS HUMANOS - QUE PERSIGUE UN MISMO OBJETIVO "(1), su ámbito es la sociedad y su núcleo, el hombre, por lo que cualquier definición de administración tendrá que contemplar a éste como elemento principal.

Generalmente para el desempeño de funciones administrativas se recurre a personas de escasa formación técnica, considerando que su trabajo se limita a papeleo o a formulación de planes de acción; planes que muchas veces no son precisamente el resultado de un proceso completo.

"La administración adquiere su verdadero significado, naturaleza e importancia al constituirse en un proceso necesario a todos los esfuerzos colectivos, grandes o pequeños, a pesar de que en cada caso ese proceso puede variar en objeto y forma...."(2)

(1) D.G.C.H.P.R. Administración y Legislación. Pág. 25.

(2) S.E.P. Administración y Legislación Educativa. Pág. 33.

Considerada la administración como proceso, cabe partir de la definición del mismo.

A. Concepto de proceso

" Proceso es cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo"(1).

Proceso significa cambios continuos y de esta manera dentro de la administración, encontramos una transformación constante, un proceso continuo cuyo campo de acción es la sociedad en general o los organismos sociales.

Si aceptamos y consideramos el concepto de proceso modificador a través del tiempo se encuentra que los acontecimientos y sus relaciones son dinámicas, se hallan en constante movimiento, cambiables y continuas y se interaccionan, es decir, cada uno de ellos influye sobre los demás. Los elementos del proceso administrativo, siguen una acción y un movimiento lógico, que hacen posible el desarrollo de las funciones y el logro de los objetivos.

B. Elementos del proceso administrativo

Al analizar el proceso administrativo se encuentran los elementos siguientes: Previsión, Planeación y Organización.

1.- La Previsión.

PRE-VER: Ver antes, conocer con anticipación lo que ha de pasar.

)1) Pequeño Larousse Ilustrado. Pág. 1063.

La previsión es la parte de la administración en la que, con base en las condiciones futuras de una empresa, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos.

Las previsiones administrativas nunca alcanzarán certeza completa, ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá un riesgo; sin embargo en la empresa educativa no es válido decir tal, ya que los resultados -- que se obtienen son reales y permanentes.

a) Etapas de la Previsión

En la previsión se señalan tres etapas: fijación de objetivos, investigación del medio y cursos alternativos de acción.

Primera Etapa. Fijación de Objetivos

Toda actividad humana, está siempre encaminada al logro de un fin determinado; básicamente la acción humana tiende a satisfacer las necesidades personales y/o colectivas, en cuyo caso, el por qué y para qué de la actividad llevan en sí mismo la esencia de lo que se entiende por objetivo.

Un objetivo, dice Terry, "representa lo que espera alcanzarse en el futuro como resultado de un proceso administrativo.." (1)

Segunda Etapa. Investigación del medio

Una vez fijado el objetivo, se ha determinado el fin que

(1) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica". Pág. 102.

persigue; es necesario ahora establecer todos los factores tanto positivos como negativos que habrán de influir en la consecución de ese fin.

La determinación y conocimiento de esos factores se hace posible gracias a la investigación; por lo tanto, tiene como fin determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado.

Tercera Etapa. Cursos alternativos de acción.

Cuando se habla de objetivos se hace referencia a la determinación del fin buscado; al hablar de investigación se hace de los factores o medios positivos y negativos. Los cursos alternativos de acción deberán resolver el problema de cómo lograr la adaptación más eficiente de los medios al fin. Esto es: escoger entre los diversos caminos que se pueden seguir para llegar adecuadamente al fin trazado.

2. La Planeación

La planeación es la parte más importante en la etapa mecánica de administración.

Partiendo de que administración es: " hacer a través de otros "(1), es necesario, primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse; de la misma manera los objetivos señalados en la previsión no se lograrán si el plan no los detalla, pues es necesario afinarlos en el momento de la planeación.

(1) Reyes Ponce, Agustín. Op.Cit. Pág. 168.

El control es imposible si no se compara con un plan previo; pues sin planes se trabaja a ciegas. La planeación establece el curso concreto de acción, los principios en que ésta acción se basa y el orden que tendrán las actividades necesarias en el logro de las metas.

a) Principios de planeación

Los principios de planeación son: (1)

Precisión. Los planes deben ser concretos y de mayor exactitud posible porque van a regir acciones concretas. No se deben hacer con afirmaciones vagas y genéricas.

Flexible y Adaptable. En todo plan, el principio anterior de precisión debe dar margen para los cambios que surjan, ya sea de la parte imprevisible o bien de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Unidad. Cada función o actividad de la escuela primaria tiene su propio plan de acción, sin embargo, todos los planes que se apliquen deben estar de tal modo coordinados e integrados, que pueda decirse que existe un solo plan general.

Todo plan origina un orden y para que funcione, requiere la unidad del plan propuesto así: los planes deben coordinarse en orden de importancia hasta formar uno solo.

Además de algunas otras actividades, la planeación se da

(1) Reyes Ponce, Agustín. Op.Cit. Pág. 166.

básicamente a través de tres etapas que son: Políticas, procedimientos y programas.

Desde el punto de vista de la administración, el término política significa los criterios que se aplican a fin de orientar todas las actividades que harán posible el logro de los objetivos mediante una adecuada política se hará posible la realización de las demás etapas. Al hablar de la dirección y control es posible fundamentar más la importancia de las políticas.

La segunda etapa de la planeación consiste en establecer el orden de operaciones o métodos más eficientes para la obtención de los mejores resultados. Esta etapa se denomina "procedimientos" y se refiere sólo a eso, al establecimiento del orden que siguen las actividades.

La tercera etapa de la planeación llamada programas, consiste en considerar el tiempo necesario para realizar cada una de las partes que integran un plan de actividades. En algunos casos un programa debe contener además del tiempo necesario en la realización de las actividades, presupuestos o costos requeridos en la misma realización.

3.- La organización

Para establecer una definición clara de la palabra organización, se recurre a su significado etimológico y al diccionario.

Recurriendo primeramente a la etimología se encuentra que la palabra organización proviene del griego "organon", que signifi-

ca: Instrumento, estructura.

El pequeño Larousse Ilustrado (Diccionario) dice que -- "en sentido figurado la palabra organización significa: Disposición, orden, acción y efecto de organizar. A su vez organizar significa: Dar a las partes de un todo la organización necesaria para que pueda funcionar....."(1)

En base a esto diremos que la organización consiste en -- dar a los elementos materiales, humanos y técnicos la disposición y estructura necesarios para lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La organización nos permite determinar con toda claridad: "cómo y quién va a hacer cada cosa "(2), una vez que se tienen los objetivos y planes (Previsión y Planeación) necesitamos ordenar -- todas aquellas actividades de una manera tal, que sea congruente -- con los cursos alternativos de acción, políticas, objetivos, etc.

La organización se da a través de dos etapas que son: actividades y obligaciones.

Actividades o Funciones

"Se cumple con esta etapa de la organización cuando hacemos una lista de actividades que hemos considerado necesarias teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar"

(3).

(1) Pequeño Larousse Ilustrado. Pág. 744.

(2) Reyes Ponce, Agustín. Op.Cit. Pág. 247.

(3) Idem. Pág. 217.

Obligaciones

Esta segunda etapa de la organización consiste en ubicar a cada persona en la función y actividad que más se adapte a sus características e intereses sin perder de vista las propias necesidades del servicio; tal ubicación de personas debe ser muy acertada, pues no hay que olvidar que administrar es "hacer a través de otros", lo cual implica necesariamente delegar responsabilidad y autoridad en personas que garanticen plenamente la realización de las actividades.

C. La comunicación como factor del proceso administrativo.

Etimología:

Derivada del latín "cum", con, y "munus", don, comunicación; significa, pues, algo que se participa a otros a la manera de un don o un regalo; algo que, antes de comunicarse, era exclusivamente nuestro, y después de la comunicación es del dominio de todos.

Su definición:

"Comunicación es un proceso en virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros...." (1)

Es un proceso y no solamente el simple hecho de emitir una orden, pasar un informe, etc., previamente debe prepararse y no

(1) D.G.C.H.P.M. Guías de AutoInstrucción de Administración Educativa.

limitarse a la simple transmisión de palabras, escritos, símbolos, etc.

En la comunicación se transmiten ideas, sentimientos, deseos: así, en el adiestramiento, en la información, etc., se transmiten conocimientos; en las órdenes, en las instrucciones, etc., se transmiten deseos; en el convencimiento, la motivación, el interés que se quiere comunicar, se transmiten sentimientos.

La comunicación busca que los demás reciban él o los mensajes, por lo que es esencialmente bipolar.

1) Elementos que integran la comunicación humana

Un factor importante en el proceso administrativo es la comunicación, indispensable para el mejor desempeño en el trabajo y la obtención de mejores resultados. Una comunicación adecuada -- facilita el intercambio de información entre los miembros de una empresa y es necesaria para la difusión de planes y acciones a regular; en sí, la comunicación ayuda para que la planeación y organización administrativas sean ejecutadas con mayor efectividad. La administración por lo tanto, incluye a la comunicación. El éxito de la comunicación depende de la buena administración, ya que por lo general un buen gerente es un buen comunicador.

Dentro del proceso de comunicación se encuentran los siguientes elementos:

a) Fuente de comunicación: es aquella persona o grupo de personas en el que se origina la comunicación y quien dirige todo

su proceso; por ello tiene la responsabilidad de preparar todos los elementos de dicho proceso y de controlarlos de tal manera que se realice eficazmente la misma comunicación.

b) **Receptor:** es a quien va dirigida dicha comunicación. -- Reviste gran importancia, pues todo el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor y no al de la fuente. Así, si el receptor no comprende un idioma aunque la comunicación se hiciera con él con gran perfección, sería nula; en forma semejante, si se da en términos demasiado elevados, o enfocando motivos que no interesan al receptor, la comunicación será también deficiente.

c) **Canal de comunicación:** toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pase: la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos y aún -- ciertas inacciones u omisiones. De ordinario se combinan varios de estos elementos como canal de comunicación. Por eso, cuanto más -- largos sean los canales, más suele debilitar o distorsionar dicha comunicación.

d) **Contenido de la comunicación:** es aquello que queremos comunicar: el mensaje que queremos transmitir; todo el proceso debe realizarse en forma tal que ese contenido vaya íntegra y fielmente de la fuente al receptor, ya que ese es el fin de la comunicación.

e) **Respuesta:** toda comunicación implica forzosamente una reacción o una respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quien era fuente se convierte en receptor,

y viceversa. Y en esta alternación, no siempre puede predecirse -- exactamente el ritmo con que va a cambiar el sentido.

2) La comunicación interpersonal

Toda comunicación humana tiene alguna fuente, es decir, - alguna persona o grupo de personas que con una razón para ponerse en comunicación. Una vez dada la fuente con sus ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cual comunicarse, - se hace necesario un mensaje que puede sea considerado como una -- conducta física o un conjunto sistemático de símbolos; a esto se - le agrega un tercer componente, un encodificador encargado de to-- mar ideas de la fuente y de disponerlas en un código expresando -- así el objetivo de la fuente en forma de mensaje.

En la comunicación, la función de encodificar es efectuada por medio de la capacidad motora de la fuente: mecanismos vocales, sistema muscular, la mano, etc.

Cuando se trata de situaciones de comunicación más complejas, separamos a menudo la fuente del encodificador. Por ejemplo:: podemos considerar a un gerente de ventas como la fuente y a los vendedores como sus encodificadores; es decir, que estos últimos - son los que traducen en forma de mensaje para el consumidor la intención y los propósitos del gerente.

3) Las barreras de comunicación

En el proceso de comunicación existen una serie de factores que interfieren el mensaje dando lugar a la incomunicación, di

chos factores reciben el nombre de barreras.

Como barreras de comunicación se pueden considerar:

- a) La identidad y la interpolación de los hechos por el emisor.
- b) La disposición y habilidad del receptor para percibir la comunicación.
- c) Las actitudes del remitente y del destinatario hacia uno y otro, hacia sus superiores, hacia sus subordinados y hacia el tema de la comunicación.
- d) La opinión general que tenga el emisor y el destinatario hacia la situación en la cual ocurre la comunicación.
- e) La aceptación mutua del medio de comunicación por parte del remitente y del receptor.

Además a lo anterior podemos agregar la tendencia que se tiene a alterar la comunicación pasando de un nivel a otro dentro de la organización ya sea en un sentido ascendente o descendente.

4) Medios de comunicación útiles en la administración.

En todo proceso administrativo se hace necesario el empleo de diversos medios de comunicación para lograr mejor ésta, ya sea de tipo verbal, visual o auditiva; para ello es conveniente el uso y combinación de medios que lleven el mensaje hacia sus destinatarios y que éstos los reciban y reaccionen positivamente a lo que se dice o se escribe.

Entre los medios que pueden emplearse, existen los siguientes:

- a) Entrevistas.
- b) Reuniones.
- c) Conferencias.
- d) Recados Telefónicos.
- e) Publicaciones y folletos.
- f) Manuales.
- g) Tableros de información.
- h) Carteles.
- i) Cartas.
- j) Películas, diapositivas, etc.

Los medios más efectivos son aquellos en que la información es directa y sobre todo si proviene directamente del nivel gerencial.

5) La persuasión en la comunicación humana.

En toda empresa no existe la dirección sin el consentimiento de los que son dirigidos, para obtener ese consentimiento con frecuencia el dirigente recurre a la persuasión. Se hacen esfuerzos para que los subordinados desarrollen cierta actitud para inducir convicción respecto a ciertas creencias o para ser convencido respecto a cierto estado de cosas. Los medios utilizados son muchos, entre ellos se pueden señalar:

- a) Hacer sugerencias y dar tiempo para que maduren en la mente de los subordinados.
- b) Indicar las razones para seguir un punto de vista y éste sea benéfico para el subordinado.

c) Evitar rencores.

d) Hacer preguntas cuando las respuestas ayuden al subordinado a encontrar la conclusión de que su punto de vista es el que debe seguir.

e) Citar situaciones similares cuando sus recomendaciones han tenido éxito.

f) Solicitar ciertas acciones en lugar de ordenarlas.

6) Formas adecuadas para ejecutar órdenes.

Las órdenes son esenciales para el desempeño de la administración:

- Indicar lo que debe hacerse
- Quién debe hacerlo
- Cuándo
- Cómo y por qué.

Es importante que los destinatarios entiendan claramente el sentido y significado de la orden, y para ello es necesaria la explicación del por qué de la orden.

Las instrucciones destacan cómo hacerlo, y en uso, ayuda a asegurar una ejecución y ordenada del trabajo, por lo tanto es necesaria una claridad en la expresión de las órdenes y los pasos a seguir.

C A P I T U L O I I I

LA ADMINISTRACION ESCOLAR

Partiendo del concepto de Administración en general, nos podemos situar en el campo de la Administración Escolar con base en su función y características.

Ubicándonos en el concepto de que la Administración es -- "una ciencia que tiene por objeto el poder lograr sus objetivos -- mediante los recursos humanos, materiales y técnicos, conforme al esfuerzo humano coordinado" (1)

Después de analizar esta definición nos es posible situar la Administración Escolar, ya que la función de ésta es simple -- coordinar los recursos existentes del medio educativo.

Por lo tanto podemos establecer que la Administración Escolar, es el conjunto de conocimientos y acciones encaminadas a -- coordinar los elementos o factores (recursos) para lograr que se cumplan los objetivos de la educación.

Es también "el control de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines determinados -- por la política educacional...."(2)

Diversos autores estudiosos de esta disciplina, opinan -- que la administración escolar es parte de la administración pública, por lo que existe concordancia en su relación con otras disci-

(1) Fernander Arena, Jose Antonio. "Introducción a la Administración". Pág. 17.

(2) Lemus, Luis Arturo. "Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas". Pág. 26.

plinas. Opinan que la administración pública se aplica en el medio gubernamental, quien, a su vez, tiene como campo de acción el control de las diversas dependencias que giran en torno de ella, tales como: la de Comercio, Obras Públicas, Comunicaciones y Transportes, Educación Pública, etc.

Con lo anterior se establece que la administración escolar es parte de la administración general y que su función primordial se basa en el quehacer educativo.

A. Características de la Administración Escolar

La administración escolar tiene ciertas características, al igual que la administración en general, siendo éstas las siguientes: (1)

1. Se dice que es necesario ser fundamental en el desarrollo de los pueblos. Por lo que su importancia recae en el bienestar del ser humano. Tiende además a incrementar su campo de acción conforme a las necesidades del individuo en el medio educativo.
2. Es de fácil aplicación cuando los miembros que integran el recurso humano del medio educativo, cooperen en la realización de funciones para lograr los objetivos planeados.
3. Si los individuos son sensibles se torna difícil apli-

(1) Lemus, Luis Arturo. Op. Cit. Pág. 32-33.

car la acción administrativa y probablemente ningún --
otro sector de la administración pública es tan sensi-
ble como el escolar.

Para lograr su aplicación se recomiendan las soluciones --
siguientes:

- a) Cooperación de todo el recurso humano.
- b) Tomar las opiniones de todas las personas para solucio-
nar problemas de diversa índole.
- c) No tomar preferencias que afecten la sensibilidad de --
las personas.
- d) Estimular al personal en forma conveniente.
- e) Ayudar al compañero que tenga fallas en el desempeño --
de sus funciones, sin menospreciar lo que él ha logra-
do hacer.

4. La acción educativa es comprometida.

La administración de la educación y la labor de las per--
sonas que la llevan a cabo, es muy sensible a la actitud política.
Ejercen política tanto las autoridades de alto y bajo nivel como --
los profesores, alumnos y padres de familia que tienen relación --
con la escuela.

5. En el sector educativo es un problema evaluar la efec-
tividad de la acción administrativa porque se trabaja

con material humano cuya calidad y cantidad de producción es a largo plazo.

La evaluación en el sistema escolar es difícil, tanto en su efectividad interna como en la externa; no por el número de niños que ingresan sino por la calidad de la educación que reciben.

Conforme a las características presentadas nos podemos dar cuenta que la administración escolar se lleva a cabo en el medio en que se encuentre, ya que su aplicación se extiende en todo el sector educativo, así como en la organización de sus recursos para lograr el fin común que es la educación de los seres humanos en todos sus niveles y modalidades.

C A P I T U L O I V



LA ORGANIZACION ESCOLAR

La organización es una necesidad de los grupos humanos -- desde tiempos remotos el hombre ha sentido la necesidad de organizarse, no obstante la palabra organización en el sentido técnico, comenzó a utilizarse a principios del siglo XX con los estudios de W. Taylor con aplicación en el campo de la industria; en 1922 Henry Fayol (1) aplicó las nuevas técnicas tanto a la industria como a organismos públicos y privados.

Se puede considerar como organización en general, el proceso o el resultado de ordenar elementos interdependientes en un todo lógico, sistemático y funcional; y por organización escolar, el esquemático arreglo de los distintos elementos que intervienen en el hecho educativo, de acuerdo con los fines, las necesidades y las disponibilidades de la educación.

El sistema educativo actual ha tomado los principios científicos de la organización para aplicarlos a la realidad escolar.

Clara O. de Cardunel dice que organización escolar "es -- el conjunto de disposiciones, factores y medios de acción que regulan la obra de la educación o un aspecto de la misma (2).

Laureano Jiménez Corta afirma que " es el conjunto de medios adecuados de que dispone la escuela para encauzar y llevar a feliz término la obra educativa, conduciendo a la comunidad toda --

(1) D.G.C.M.P.M. "Seminario de Leg.Org. y Admón.Escolar".Pág. 81

(2) Idem. Pág. 81.

hacia planes de superación constante en los diversos aspectos de su vida....." (1)

Antonio Ballesteros indica que la organización escolar -- " trata de hacer que todos los elementos, materiales y humanos que en ella intervienen, cualquiera que sea su caracter y papel contribuyan eficazmente a que cumpla su alta función educativa. Organizar es prever, por una parte, pero además es planificar, reduciendo al mínimo toda improvisación que haga perder en tanteos y ensayos estériles, el tiempo y los esfuerzos tanto de los alumnos como de los maestros....."(2)

Por último Santiago Hernández Ruiz señala que "Organizar es proceder con método, es disponer partes o elementos en función de una idea preconcebida que supone la reunión de todas esas partes en un todo unitario con significación propia....."(3)

La mayoría de los autores mencionados coinciden en que -- organizar es ordenar y prever, para que pueda realizarse eficientemente la tarea educativa, de acuerdo con fines, medios, circunstancias. La organización escolar es un medio desde el punto de vista de la pedagogía política, que trata de las relaciones de la educación con la vida pública, especialmente la relación entre el Estado y la sociedad para realizar los grandes fines de la educación. Esa es una circunstancia desde el punto de vista de la política -- pedagógica que se refiere a los fenómenos que condicionan el hecho

(1) D.G.C.H.P.M. Material de apoyo para el Curso de Administración Escolar. Pág. 81.

(2) Idem. Pág. 81.

(3) Idem. Pág. 82.

educativo, es decir, que la buena o mala organización, influirá -- como factor decisivo en el proceso educativo.

Ahora bien la organización no lo es todo, también ella -- tiene sus medios, entre los que se cuenta la legislación escolar. -- Para que la organización tenga sustento, firmeza, funcionalidad y estabilidad, necesita apoyarse en leyes que regulen las disposiciones y disponibilidades educativas.

La organización escolar está regida por leyes y reglamentos que rigen en el sistema educativo nacional, todas estas leyes y reglamentos se basan en los cambios que a través de las diferentes épocas se han ido presentando y modificando, y sustentadas en el Artículo 3o. Constitucional.

1. Formas de Organización Escolar

Dentro del trabajo escolar existen diversas formas de organización que atienden a ciertas características de la actividad docente, éstas pueden ser según el Profr. Víctor Gallo Martínez:

"Activa. Adaptando la enseñanza a las leyes de la psicología genética.

Del Trabajo. Una modalidad de la organización que se ---- orienta hasta los fines sociales que debe alcanzar el educando por sí mismo.

Autónoma. Que permita la espontaneidad y el libre desarrollo de la vida infantil de acuerdo con los medios sociales"(1)

(1) Gallo Martínez y Gutiérrez Garduño, "Organización y Administración Escolar" P. 97

2. Evolución de la organización escolar

Es un hecho de observación, generalmente aceptado, que la relación maestro-alumno ha terminado por establecer un nexo de dependencia en el que generalmente el maestro suma la mayor parte de la actividad al informar, exponer, motivar y evaluar al alumno, el cual reduce su participación a una escuela pasiva y limitada. -- Sin embargo no todas las relaciones maestro-alumno han sido de --- esa calidad y existen casos excepcionales donde el primero se convierte realmente en generador de inquietudes y transmisor de experiencias que estimula al alumno a una actividad enriquecedora.

En los últimos años la concepción del proceso enseñanza--aprendizaje se ha venido transformando, así como también la relación maestro-alumno, ha venido evolucionando, aumentando en complejidad y presionando a la organización escolar a desarrollar nuevas funciones.

En principio la relación es básicamente unidireccional y va del maestro al alumno. El primero actúa fundamentalmente como un expositor: informa, motiva y explica; además decide qué se enseña y cómo se evalúa. El alumno permanece pasivo y tiende a desarrollar habilidades para cumplir con los requerimientos planteados, - por lo general es importante una buena memoria. La participación del alumno puede ser variada; pero en tal etapa comúnmente se reduce a la realización de las instrucciones del maestro y a la solución de la prueba en los exámenes, el maestro califica al alumno y la escuela certifica la legalidad de dicha evaluación. El proceso

de enseñanza-aprendizaje está orientado centralmente, pues, a la calificación del alumno y ésto en términos teóricos, debe relacionarse con niveles de conocimiento; sin embargo, resulta difícil -- valorar la actuación del maestro.

La organización académica es el conjunto de elementos humanos y materiales que sirven de base y marco a la relación maestro-alumno. En la primera fase explicada en párrafo anterior, la organización académica se reduce a proporcionar las instalaciones, a la selección o simple admisión de los alumnos, contratación de los maestros y actividades de certificación.

En la segunda fase y de acuerdo a diversos criterios, se observa una especialización del maestro; la más frecuente es en -- función del conocimiento. De esta manera, se hace necesaria una -- mayor y mejor evaluación de los resultados de la enseñanza.

En esta segunda fase, se observa ya una mayor complejidad de la organización académica; precisa aquí multiplicarse la información. Se requiere el desarrollo de funciones que permitan elaborar algunos materiales didácticos de apoyo al maestro y, en especial, exámenes uniformes a fin de mantener niveles de calidad.

La tercera fase modifica la relación directa alumno-maestro para que no sea la única vía de enseñanza-aprendizaje.

Esta relación directa se sustituye por diversas formas de relación indirecta a través de medios de transmisión del conocimiento organizados como dispositivos para la enseñanza-aprendizaje a --

disposición del estudiante para ser utilizados en forma libre de acuerdo a su iniciativa.

Se establece en dicha etapa un sistema de selección y formación de alumnos, partiendo de sus características reales para lograr el nuevo tipo de estudiante, director y organizador de su propio aprendizaje; activo y comprendedor.

El maestro alcanza una mayor especialización y su labor se vuelve aún más necesaria e importante, al radicar básicamente en la preparación y procesamiento de la información de la enseñanza-aprendizaje, la elección y adaptación a los dispositivos y la evaluación que permita al alumno una constante retroalimentación. La organización académica alcanza también una mayor complejidad y las actividades de selección y formación de alumnos y maestros se vuelven especialmente importantes, al tiempo que se mantiene un flujo constante de información y comunicación entre la escuela y el medio, con la continua actualización de ambos.

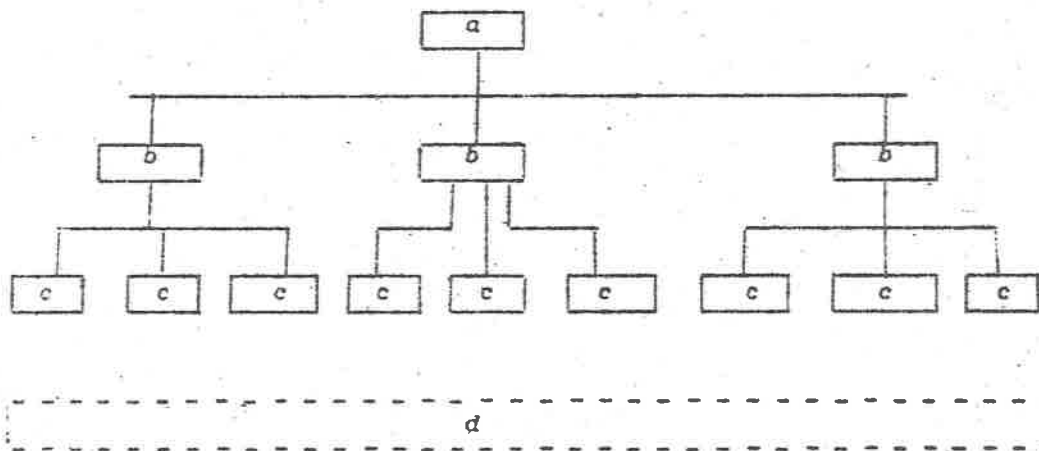
3. Tipos generales de organización.

Actualmente existen esquemas generales de organización, producto de múltiples estudios. En ellos se estructuran de un modo lógico los elementos teóricos y la experiencia, quedando bien establecidos los niveles, las funciones y las esferas de acción.

Los esquemas existentes se pueden reducir a dos: de estructura lineal o jerárquica y de estructura funcional.

La estructura lineal corresponde a una organización apoyada en los órdenes que dan las autoridades superiores y que a su vez se transmiten a mandos o niveles subordinados.

Tipo de estructura lineal



a = dirigentes (altas autoridades)

b = supervisores.

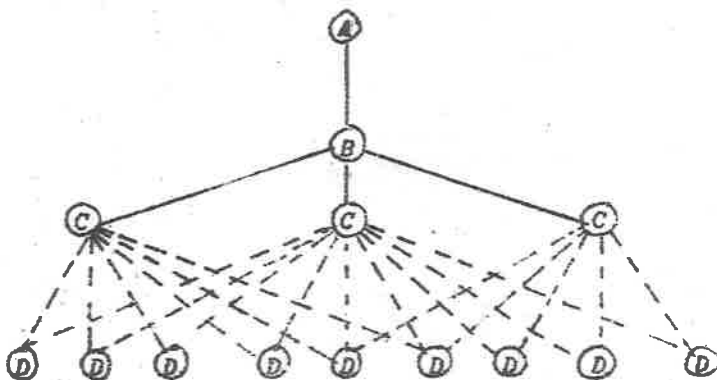
c = ejecutivos (directores escolares)

d = realizadores (maestros)

Sus ventajas se pueden señalar como: la facilidad de ejercer el control porque hay delegación de funciones y un jefe responsable en cada nivel. Entre sus inconvenientes existe la inflexibilidad y rigidez en el proceso de trabajo, la reducción de oportuni

dad de iniciativa y la limitación de promoción a puestos superiores.

La estructura funcional. Es aquella en la que se atiende a las actividades o tareas y valora las zonas de relación entre los servicios.



a = altas autoridades.

b = inspectores y supervisores.

c = directores escolares (ejecutivos).

d = maestros realizadores.

Entre sus ventajas se cuenta el hecho de que cada función es muy especializada, se conocen a fondo las características de cada problema, existe un amplio campo de iniciativa y existe oportunidad para la formación de expertos.

Entre sus inconvenientes existe el hecho de que al multi-

plificar las funciones surgen muchos jefes, la responsabilidad se reparte, cada subordinado tiene muchos jefes y existe el peligro de inejecacia y lentitud.

Respecto al sistema educativo, su estructura responderá al marco político y socio-cultural, a los objetivos de la educación y a los recursos disponibles.

Organigramas

Los sistemas de organización se presentan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización. Consisten en hojas o cartulinas en las que cada jefe de un puesto se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, simbolizando con la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas son instrumentos de organización que señalan:

- a) La división de funciones.
- b) Los niveles jerárquicos.
- c) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- d) Los canales formales de la comunicación.
- e) La naturaleza lineal del departamento. Esto suele indicarse, ya sea por distintos colores, ya sea por distintos groesos de líneas de comunicación.
- f) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.

- g) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Existen algunos requisitos para la elaboración de organigramas, en primer lugar deben ser muy claros; por ello se recomienda que no tengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya -- que en lugar de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, pueden producir mayores confusiones. Así pues, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.

Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas; no pueden representar un número muy grande de elementos de organización.

Clases de organigramas

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, --- circulares o escolares.

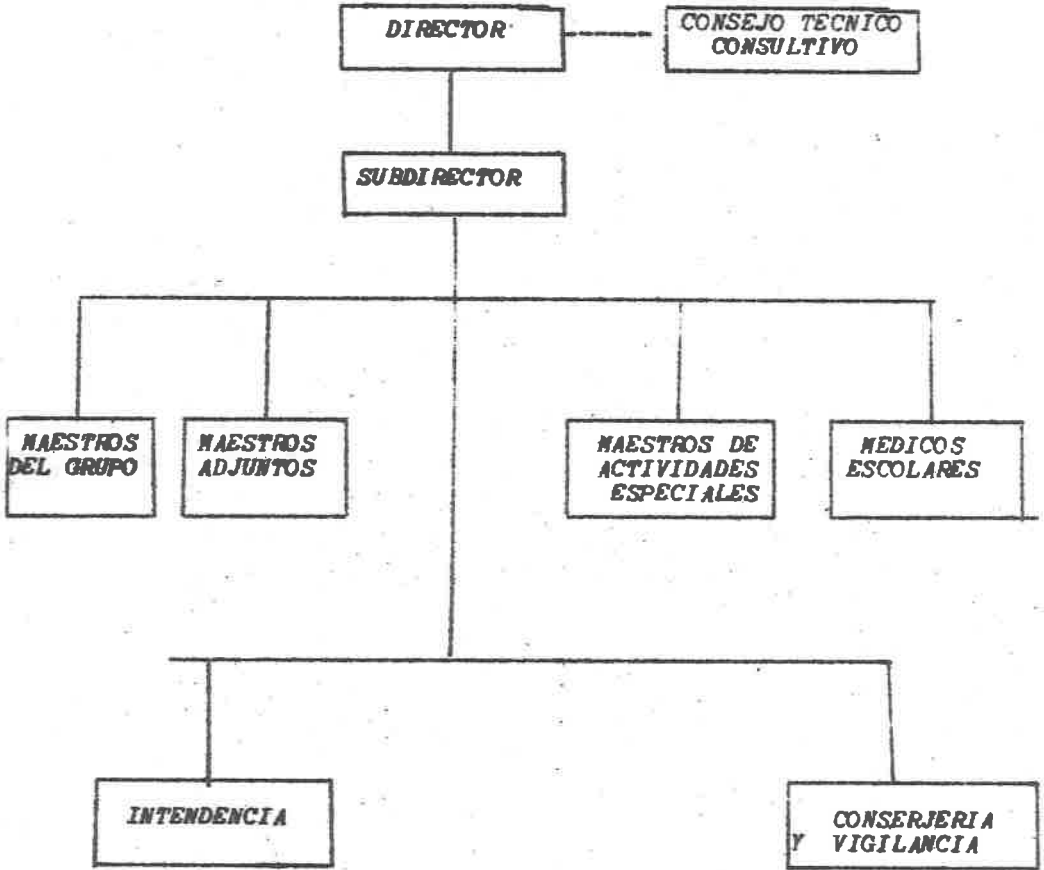
En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por un cuadro en un nivel inferior, ligados a -- aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los -- puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Algunos autores acostumbra poner al margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

Los organigramas horizontales representan los mismos elementos que los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y colocando los demás -- niveles sucesivos hacia la derecha.

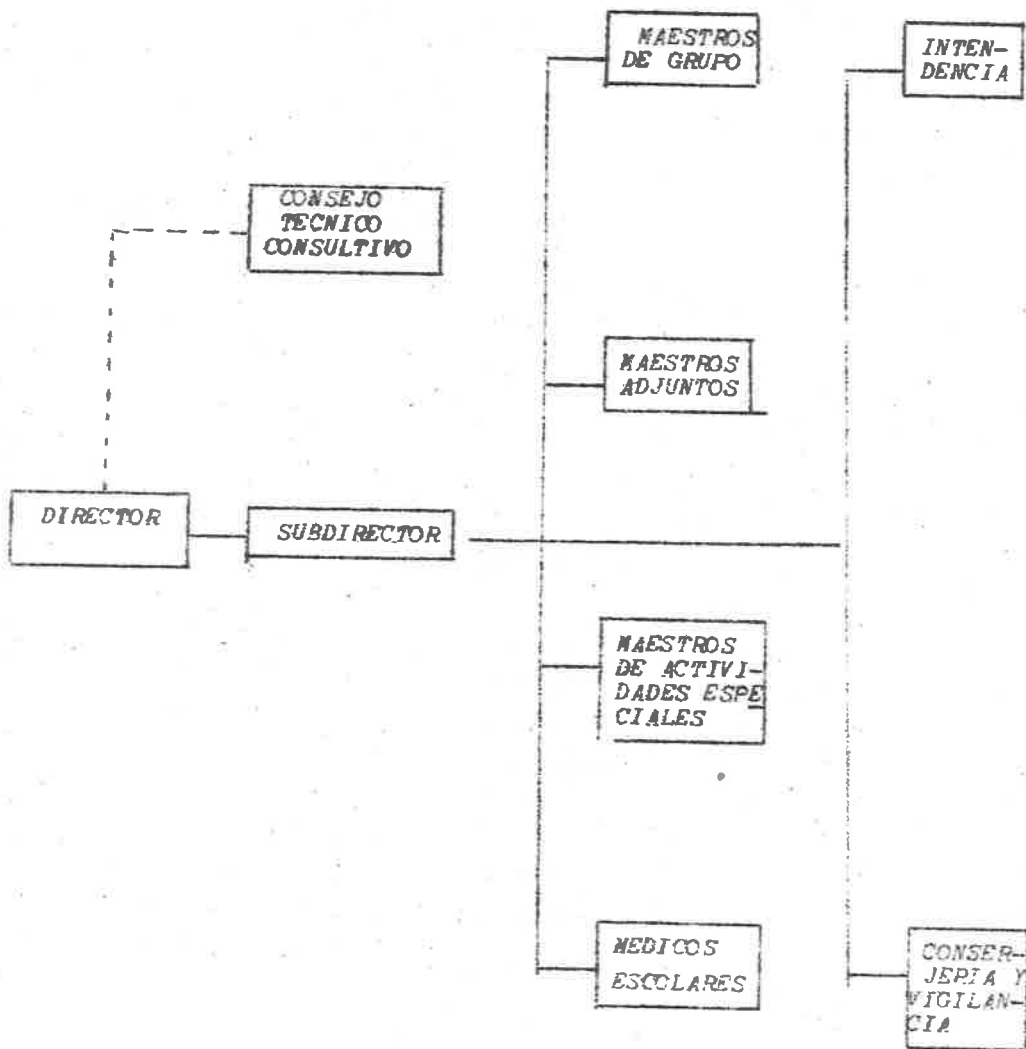
Los organigramas circulares están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en las empresas, en cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

EJEMPLO DE ORGANIGRAMA VERTICAL DE LA ESCUELA PRIMARIA.



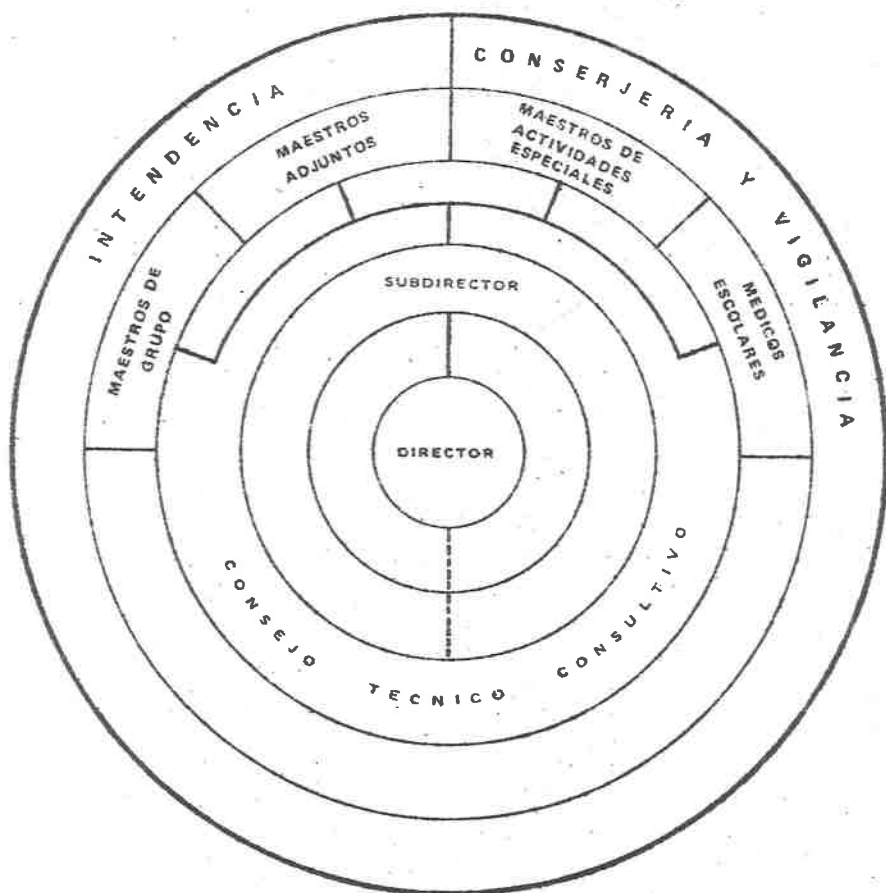
AUTORIDAD	
—————	LINEAL
- - - - -	ASESORIA

EJEMPLO DE ORGANIGRAMA HORIZONTAL DE LA ESCUELA PRIMARIA.



AUTORIDAD
—— Lineal
- - - - Asesoría

EJEMPLO DE ORGANIGRAMA CIRCULAR DE
LA ESCUELA PRIMARIA



Recursos con los que debe contar la Organización

Algo esencial para toda organización es el planteamiento de objetivos precisos, es decir, determinar para qué se constituye éste. Para cumplir los objetivos planteados debe contarse con los recursos necesarios y administrarlos correctamente.

Los recursos con que debe contar toda organización son -- los siguientes:

a) Recursos humanos

Son las personas que se reúnen para lograr un fin común, que es alcanzar los objetivos planteados.

Los recursos humanos son los más importantes en cualquier organización, es decir, ocupan el primer lugar tanto en las instituciones gubernamentales como en empresas privadas, en relación -- con los demás recursos con que se cuenta.

En el sistema educativo también los recursos más impor-- tantes son los humanos; se encuentran distribuidos en todos los -- niveles: directivo, docente, administrativo, manual o de intenden-- cia, etc.

En una escuela primaria, por ejemplo, hay un orden jerár-- quico en los siguientes puestos:

- Director.*
- Profesores.*
- Administrativos.*
- Manuales.*

Las personas que cubren dichos puestos trabajan en forma conjunta para lograr un fin común: la preparación del educando. -- Así pues, la organización y el eficaz aprovechamiento de los recursos humanos aseguran el buen funcionamiento de la institución escolar.

b) Recursos materiales

Forman parte también de la estructura de la organización y son: los presupuestos, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc. que se requieren para el trabajo manual de la misma. En el caso del sistema educativo oficial, el gobierno aporta los recursos económicos, con base a un presupuesto previamente elaborado; la Secretaría de Educación Pública administra dichos recursos.

c) Recursos técnicos

Son los sistemas que se emplean para administrar una organización, así como los procedimientos empleados en los departamentos que forman la organización y que son los diferentes sistemas administrativos de la misma, los manuales que describen el organigrama de la misma tomando como base los niveles de autoridad y los organigramas e instructivos.

Todas las organizaciones cuentan con recursos humanos y técnicos, pero varían en relación con la estructura y calidad de la misma y de acuerdo con la importancia de su organización.

En resumen los recursos humanos son los de mayor importancia

cia, ya que por medio de ellos funcionan y se aplican los otros --
recursos. Mientras mejor sea la organización, mejores serán los re-
sultados y sólo así podrán alcanzarse y aún superarse los objeti--
vos planteados.

C A P I T U L O V



**CONDICIONES ESCOLARES Y EXTRAESCOLARES QUE INFLUYEN
EN LA ORGANIZACION**

Las condiciones escolares y extraescolares que influyen en la organización del trabajo educativo son geográficas, socio--culturales y económicas.

En lo económico, en la actualidad se han vencido la mayor parte de los problemas que se presentaban a causa de este factor, entre ellos: La extensión de los servicios educativos en sus diferentes niveles y tipos: urbanos, rurales, de concentración, de --- Artículo 123, unitarias, comunitarias, etc., que por el relieve del país se establecen de acuerdo a las condiciones del medio, venciendo las dificultades de transportación ya sea individual o colectivo.

En la adversidad de los climas: con el acondicionamiento en los edificios escolares, la adecuación de horarios de trabajo, etc.

Factor socio-cultural. En los lugares en que la población escolar es muy escasa se resuelve en establecer servicios por monitores en días y horarios determinados en distintos centros de la población (CONAFE).

El factor económico es motivo a veces de la movilidad escolar, al emigrar las familias a otros lugares en busca de mejores condiciones de vida; para combatir esa emigración se tiene que hacer un estudio socio-económico por parte de las autoridades para -

promover nuevas fuentes de trabajo, ayuda a las escuelas, etc.

A. El edificio escolar

El edificio escolar o salón de clases para que cuente con las condiciones higiénicas y pedagógicas mínimas, las dimensiones de acuerdo al número de alumnos que albergue, salones con una capacidad para 40 alumnos. Considerando una superficie de $100m^2$ por alumno en la superficie total de sus actividades académicas y recreativas. Debe ser construido con material acorde a las condiciones del clima.

La orientación de acuerdo a los vientos dominantes de la región y clima, lo más apropiado es que la orientación de las aulas sea de norte a sur para evitar el exceso y el calor de los rayos solares en las horas matutinas o vespertinas.

Que la mayor intensidad de la luz se reciba al lado izquierdo del alumnado, los materiales regionales empleados para su fabricación deben ser también apropiados para restar los cambios bruscos de temperatura.

La ventilación natural es la más aconsejable, las aulas deben tener ventanas amplias y que lleguen casi al techo para la constante renovación de aire, en las paredes y muebles usarse colores claros y opacos, así como una luz suficiente y difusa que esté bien repartida. Y lo más importante es el mantenimiento de limpieza en el interior y exterior del aula y el perfecto ordenamiento de muebles y accesorios juntamente con el aseo personal de los ---

alumnos.

B. Mobiliario escolar

El salón de clases debe tener un mobiliario adecuado a las necesidades del maestro, al número de alumnos y a su desarrollo físico.

El niño pasa varias horas del día en el mesabanco de la escuela, se requiere que durante ese tiempo, el niño disponga de comodidad para el trabajo que realiza, y se trata al mismo tiempo, cortar circunstancias que pudieran causar daño a su organismo, que se encuentra en desarrollo.

El mobiliario escolar debe reunir las condiciones pedagógicas -higiénicas siguientes:

- 1. Adaptarse al cuerpo del que lo use.*
- 2. Permitir libertad de movimientos.*
- 3. Permitir la salida cómodamente.*
- 4. No causar molestias al efectuarse los movimientos.*
- 5. Permitir su limpieza con facilidad.*
- 6. Facilitar la vigilancia del maestro.*
- 7. Permitir la aplicación de los principios modernos de la enseñanza.*
- 8. No ocupar demasiada superficie.*
- 9. Ofrecer buenas condiciones de resistencia, líneas rectas y colores claros.*
- 10. Resultar de precio módico.*

El mueble que se facilita mejor para el trabajo de la organización de equipos, es el mueble unitario de madera, sencillos y que se pueden mover con facilidad.

C. El material didáctico (organización)

El material constituye parte de la teoría pedagógica para investigar los métodos más eficaces en la práctica dirigida de la enseñanza.

El maestro es la fuente viva de todo material didáctico y si es elaborado en forma sencilla y práctica è simplemente tener una iniciativa desplegando una actividad constante entre maestros y alumnos, éste se aprovechará al máximo y con un apredizaje eficaz, además el material didáctico puede aprovecharse por los medios físicos que son:

Material propiamente visual; son las fotografías y dibujos que auxilian a la ciencia y el arte.

Material auditivo, por medio del teatro, cine, radio y televisión, que despierta el interés en los alumnos, porque mediante este material percibe con más objetividad algunos fenómenos científicos en la realidad de cosas.

Los medios audiovisuales son los que constituyen una tendencia moderna de educación, por lo cual están encauzados a las actividades actuales de la escuela con el aprovechamiento de objetos, especímenes y modelos.

La organización del material didáctico en una escuela de varios maestros se hace en que cada maestro de grupo tiene a la mano el material indispensable para el desarrollo de sus clases y en la dirección de la escuela se tiene el material que no es de uso diario, pero que auxilia en algunos temas o materias.

D. Organización de grupos

Es el director, quien teniendo en cuenta las actividades planeadas democráticamente con el personal docente organiza los grupos; al tener el número total de inscripción en cada grado, en el caso de una escuela de organización completa, se reparten los grupos entre los maestros en forma democrática y se toman en cuenta los intereses de los niños, dando mejores resultados, así se cubren los deseos de cada educador e inclinación y capacidad para atender a cierto grado.

Para la clasificación del grupo se aplican test o escalas generales de maduración, aunque no se puede medir en su totalidad los aspectos cuantitativos de la personalidad del alumno, pero si se comprende con mayor precisión su comportamiento.

Lo que si se puede precisar clasificando a los alumnos que tengan deficiencias físicas o mentales y que por lo regular no pueden integrarse a un grupo, por lo cual deben canalizarse a instituciones de educación especial.

Habiendo irregularidad en el aspecto cuantitativo de los grupos, se reparten proporcionalmente grupos de dos o tres de acuer

do a la cantidad de que estén formados esos grupos, ya sea por el escaso personal docente o por el aumento numérico de un grupo o viceversa.

C A P I T U L O VI



**ASPECTOS ORGANIZATIVOS QUE CORRESPONDEN
AL DIRECTOR**

El director de un plantel educativo es el responsable de planear, dirigir y vigilar las actividades académicas y administrativas de una escuela de acuerdo a lo establecido por la S.E.P.

Las funciones que abarca su responsabilidad son las siguientes:

- a) Acatar el cumplimiento de los objetivos y políticas; de las leyes y reglamentos de la labor docente, así como vigilar el cumplimiento de los planes y programas, supervisión del desarrollo de las actividades escolares y administrativas. Eventos cívicos y culturales; así como también sociales y la fundación o restructuración de la Sociedad de Padres de Familia y la Sociedad de Alumnos, promoviendo campañas educativas y sociales.
- b) Organizar y dirigir la inscripción de alumnos, autorizando la clasificación de alumnos y grupos, reportando a las autoridades educativas las irregularidades en la asistencia del personal o el aumento o disminución del mismo.
- c) Cuidar de la conservación de los bienes de la escuela, vigilando el correcto funcionamiento de la cooperativa al ahorro, la biblioteca y los demás anexos de la es--

cuela, dando oportuno informe a los supervisores de --
toda la documentación al respecto.

d) Sobre todo crear un ambiente de trabajo agradable en--
tre el personal de la escuela, elaborando fichas de --
evaluación del trabajo de maestros de grupo.

En cada inicio de labores docentes el director de una es--
cuela debe llevar a cabo los siguientes registros; para el buen --
control de actividades:

1. Registro de inscripción

Donde se anotan todos los alumnos inscritos, indicando su
edad, el año que cursarán y los datos de su padre o tutor, ocupa--
ción y domicilio de éstos para estar en contacto con ellos en los_
asuntos o problemas relacionados con sus hijos en el proceso del -
año escolar.

2. El registro de asistencia

Cada maestro en su grupo lleva ese control y en forma ---
generalizada el director revisa los grupos para enterarse de la --
puntualidad y asistencia de los alumnos, siendo el maestro el que_
reporta anomalías en algunos niños, para que el director investi--
gue el caso.

3. Registro de estadística

Es donde se lleva el movimiento de la escuela y en forma_

numérica se informa a la S.E.P.

4. Libro de actas de la sociedad de Padres de Familia

Con los nombramiento que le corresponde a cada miembro -- del Comité, juntamente con el reglamento de la misma y con todos -- los asuntos tratados en asambleas de carácter material, social y -- educacional.

5. Registro del Consejo Técnico Consultivo interno de la Escuela

Es donde se tienen archivadas todos los asuntos relacio-- nados con la organización de la escuela y lo dispuesto por la ---- S.E.P.

6. Planes de Trabajo.

La elaboración de un plan de trabajo en el plantel es la -- recopilación de todos los planes de trabajo por los maestros de -- grupo, abarcando todos los aspectos: docente, social, administra-- tivo y material; éste último con la aprobación del Comité de la -- Sociedad de Padres de Familia y el director de la escuela para dar -- lo a conocer en una asamblea.

7. Registro de Boletas de evaluación

Es el documento individual de cada alumno donde se le va -- midiendo el aprendizaje y comportamiento.

72898

8. Registro de Censos

En los primeros días de septiembre se levantan los censos: general, escolar y de analfabetas.

9. Registro de inventario

Este registro se hace con el fin de conocer los muebles y enseres útiles con que cuenta la escuela, amparados con sus respectivos vales.

10. Registro de la biblioteca escolar

Con la colección y adquisiciones actuales de libros, folletos y mapas.

11. Registro de la Cooperativa Escolar

Esta se lleva con el informe estadístico de actas, lista de socios y libro de contabilidad.

12. Registro de Eventos culturales, artísticos, cívicos, deportivos y sociales.

13. Control de reanudaciones y permisos durante el año lectivo del personal docente en el plantel educativo.

14. Registro de asuntos varios de diferentes dependencias oficiales.

15. Libro de visitas por el director, en cada grupo que se va visitando.
16. Registro de un libro donde se van apuntando las visitas y recomendaciones del supervisor.
17. Registro de expedientes de cada docente que labora en el plantel, cada expediente compuesto con los siguientes datos: ----
antigüedad en el Centro de Trabajo, permisos, reanudaciones, -
solicitudes, etc.
18. Registro de las generaciones de 6o. que van saliendo en cada año lectivo, con su foto, nombre y número de folio.
19. Registro de fichas individuales de los alumnos con los datos de la información clínica y pedagógica.
20. Control del ahorro escolar, con listas de los nombres de los alumnos que ahorran y la cantidad ahorrada.

- Elaboración del programa de trabajo

Teniendo el plan de trabajo que se va a desarrollar en el año lectivo, en el aspecto administrativo que es la organización de todos los registros, el desempeño de las comisiones dentro del --- Consejo Técnico Consultivo, en el aspecto docente, se realizan todos los puntos expuestos como son: pruebas de exploración y test, - distribución de tiempo, avances programáticos, utilización de los libros de texto, empleo de métodos, evaluaciones, asistencia a los talleres pedagógicos, etc. En el aspecto social, compañías de aseo y

salud, higiene personal, familiar y alimenticia, acción cívica, el homenaje a la bandera todos los lunes, la formación de coros en el himno nacional, conmemorando todas las fechas marcadas en el calendario escolar y actividades y concursos ordenados por la S.E.P.

Llevando también los eventos deportivos de básquetbol, --- volibol y futbol.

En el aspecto material. Cada maestro se provee del material didáctico y para las mejoras del edificio se hace de acuerdo a las necesidades de éste y las posibilidades económicas.

CONCLUSIONES

.....

A) La Administración y Organización Escolar son la base para una correcta realización en todos los aspectos de la actividad educativa.

B) A través de la Administración se opera la planificación educativa de toda organización.

C) La Administración en la Escuela Primaria es de suma importancia, puesto que sus lineamientos teóricos y prácticos ayudan a sistematizar las acciones humanas.

D) A través de la operatividad administrativa se logran en la escuela primaria los objetivos con la participación de todos los elementos humanos y materiales de la Institución.

E) Para el logro de los objetivos educacionales, es indispensable la distribución y delegación de la autoridad y responsabilidad compartida mediante el entrenamiento del elemento humano según sus funciones a realizar dentro del proceso educativo.

F) Que en la mecánica administrativa se fijen en principio los objetivos de la planeación con sus diferentes etapas estructurales.

G) A través de la dinámica administrativa se realizan los objetivos, mediante la integración del elemento humano y material.

H) La comunidad escolar se constituye con el Personal Docente, alumnado y ambiente social que rodea a la escuela.

I) El sistema educativo en su evolución constituye la historia de ésta y la considera como un auxiliar para su desarrollo.

J) La organización es el proceso del trabajo educativo y material, que consiste en organizar, establecer o reformar de acuerdo con los fines educativos propuestos.

B I B L I O G R A F I A

.....

1. **ANTOLOGIA, Administración y Legislación Educativa. Curso para Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria. - México, 1976.**
2. **BLOCK, Alberto. "Innovación Educativa". Editorial Trillas. México, 1978.**
3. **D.G.C.N.P.M. Guías de Autoinstrucción de Administración Educativa para la Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria. México, 1978.**
4. **-D.G.C.N.P.M. "Seminario de Legislación, Organización y Administración Escolar". Fascículo 1 para el Programa -- Nacional de Capacitación del Magisterio. México, -- 1978.**
5. **D.G.C.N.P.M. Material de apoyo para el curso de Administra--- ción Escolar. México, 1978.**
6. **FERNANDEZ ARENA, José Antonio. "Introducción a la Administra--- ción". México, UNAM 1971.**
7. **GALLO MARTINEZ, Víctor y GUTIERREZ GARDUÑO, Donaciano. "Orga--- nización y Administración Escolar. I.F.C.N. México, 1963.**

8. JIMENEZ CASTRO, Wilburg. " Introducción al estudio de la Teoría Administrativa ". Fondo de Cultura Económica. P. 25. México, 1975.
9. LEMUS, Luis Arturo. " Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas ". Ed. Kapelusz. Argentina, 1975.
10. REYES PONCE, Agustín. " Administración de Empresas, Teoría y Práctica ". Segunda Parte. Ed. Limosa. México, 1976.
11. S.E.P. Curso para Directores de Escuela Primaria. C.M.P.M. -- México, 1981.
12. S.E.P. Guía Básica de procedimientos administrativos contables para Primarias Federales. México, 1975.
13. S.E.P. Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria. México, 1980.
14. S.E.P. Manual de Operación del Sistema de Educación Primaria en los Estados. México, 1979.
15. TERRY, George R. " Principios de Administración ". S.E.C.S.A. México, 1975.