



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica
Dirección General de Capacitación y Mejoramiento
Profesional del Magisterio
Dirección de Licenciatura para Maestros en Servicio
Centro de Estudios de Licenciatura Número 41

SEAD 098
1258

T I T U L O

“EL DIRECTOR, BASE DE LA ADMINISTRACION DE LA ESCUELA PRIMARIA”



T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA

P R E S E N T A N

PROFR. GONZALEZ DIAZ JOSE MERCED

258

PROFR. GONZALEZ JUAREZ NOE

257

PROFR. PEÑA MORENO VALENTIN

260

PROFR. RAMIREZ CRUZ FRANCISCO

259

PROFR. VELAZQUEZ DE LA CRUZ CARLOS

falta

INDICE

Dedicatorias
Introducción
Problema, hipótesis y objetivos

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
A. - Justificación del problema
B. - Introducción
C. - Definición del problema

CAPITULO II
LA HIPOTESIS COMO CONSECUENCIA
DEL PROBLEMA
A. - Introducción

CAPITULO III
LOS OBJETIVOS DE TRABAJO
A. - Introducción
B. - Marco conceptual del objetivo
C. - Clasificación de los objetivos
D. - Reglas para la elaboración de objetivos
E. - Objetivos del trabajo a realizar

CAPITULO IV
LA DIRECCION DE LA ESCUELA PRIMARIA
1. - Análisis de puestos
2. - Análisis del puesto de director
de escuela primaria
3. - Responsabilidades, aptitudes y cualidades
que debe tener el director de escuela
primaria.

CAPITULO V
FUNCIONES Y OBLIGACIONES DEL DIRECTOR
DE ESCUELA PRIMARIA

1. - Funciones generales del director
2. - Funciones específicas
3. - Funciones de operación

CAPITULO VI
PLAN GENERAL DE TRABAJO DEL DIRECTOR
DE LA ESCUELA PRIMARIA

1. - Antecedentes de un plan de trabajo
2. - Importancia y técnica de la planeación,
y objetivos del plan de trabajo
3. - Estructura y organización de un plan
de trabajo de escuela primaria

CAPITULO VII
INVESTIGACION DE CAMPO

1. - Descripción de la metodología seguida
para la investigación de campo (marco
teórico)

Conclusiones

Anexos

DEDICATORIAS:

**AL MAESTRO NESTOR MEMBRILLO
DIAZ, EJEMPLO DE ENTREGA AL
MAGISTERIO DE MEXICO.**

**A LA MAESTRA ELBA ESTHER
GORDILLO, INCANSABLE LUCHA
DORA, POR LA SUPERACION DEL
MAGISTERIO DEL VALLE DE -
MEXICO.**

**A LOS MAESTROS DEL
PAIS Y EN PARTICULAR
A LOS DEL VALLE DE
MEXICO.**

INTRODUCCION

Conscientes de los avances técnicos, científicos y pedagógicos del momento actual que vive el mundo y basados en que la planeación y la organización de todo trabajo que se piense desarrollar en cualquier empresa grande o pequeña, rendirá los frutos adecuados en razón directa de una buena o mala planeación y que a la vez se proyectará en la organización del trabajo, dando frutos positivos o negativos, enterados de estos principios y preocupados por la deficiente organización y administración de algunas escuelas primarias de Cd. Nezahualcóyotl, Estado de México, y seguros que estas deficiencias se presentan en muchos de los casos debido a la falta de orientaciones positivas y actualizadas a directores y maestros, a la incomprensión del medio socioeconómico en que se encuentra ubicada la escuela y a la falta de ayuda constante y eficaz que deben brindarles las autoridades civiles y educativas superiores.

El trabajo que presentamos lleva la finalidad de hacer un estudio de todos los factores positivos y negativos que de alguna manera intervienen en la planeación, organización y administración de la escuela primaria, con el fin de aprovechar al máximo estos factores para canalizarlos en beneficio de una buena administración y organización escolar.

PROBLEMA: ¿Cúmple el Director de Escuela Primaria con las fases administrativas en la escuela, para mejorar el rendimiento escolar?

HIPOTESIS: El proceso administrativo, es deficiente en las escuelas primarias, por que los elementos humanos que en ella participan no poseen la información adecuada.

- OBJETIVOS:**
- 1.1 Proponer alternativas para que los elementos humanos que intervinen en la escuela primaria apliquen correctamente el proceso administrativo.
 - 1.2 Que el Director de la Escuela reciba una preparación adecuada a los avances científicos y pedagógicos actuales.
 - 1.3 Una buena administración dentro de la escuela primaria, se proyectará en beneficio de la labor educativa.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A. - Justificación del problema:

¿Por qué realizamos este trabajo?

Al introducirnos de una manera formal en el campo de la administración escolar, nos encontramos ante un problema general en la planeación de las actividades que tienen relación fundamental con las directrices y metas de las Ciencias Sociales y en especial en la dirección y conducción de la escuela primaria.

Ante esta problemática en que la organización requiere de personas capaces, preparadas profesionalmente, con imaginación creadora, gran visión hacia el futuro y un alto sentido de responsabilidad para realizar una buena y efectiva planeación y organización en el trabajo.

Hemos observado que en todas las dependencias oficiales prevalece una desorganización notoria y perjudicial, que proviene de muchos años atrás, estas anomalías obedecen principalmente a la falta de información, de planeación, de previsión y de actualización del elemento humano que realiza estas actividades, y con el fin de reafirmar la justificación de nuestro problema, citamos como ejemplo lo siguiente:

En las escuelas primarias del III Sector de Cd. Nezahualcóyotl, Méx., las personas encargadas de dirigir y administrar estas dependencias,

no poseen una orientación específica y bien definida para la aplicación e interpretación de las disposiciones oficiales, así como también conocimiento de leyes y reglamentos que tienen íntima relación con el proceso educativo, ya que estas personas actúan de acuerdo a su criterio e intereses personales sin tomar en consideración al elemento humano que forma parte activa de las actividades docentes y prácticas de una escuela primaria.

En estas instituciones encontramos maestros y directores con muchos deseos de mejorar las actividades escolares en los aspectos: administrativo, técnico, cultural, social y material, pero al no encontrar el apoyo firme y decidido de las autoridades y de la sociedad y al no contar con los recursos económicos necesarios, sus anhelos de mejoramiento se ven frustrados, quedando a medias o inconclusos los trabajos encaminados a resolver el problema o los problemas planteados.

Después de haber realizado un trabajo de campo, consistiendo en la aplicación de una encuesta a maestros y directores de escuela primaria, cuyos resultados al analizarlos nos hacen reflexionar que para la solución de muchas de las deficiencias que existen en la administración y conducción de las labores docentes, es necesaria una verdadera reforma administrativa a nivel nacional con relación a la estructura de la escuela primaria.

B. - Introducción:

Al terminar nuestros estudios de Licenciatura en Educación Primaria, nos encontramos que de acuerdo con el Plan de Estudios, nos hacía falta uno de los créditos indispensables para legalizar oficialmente nuestro certificado de estudios con el cual comprobar nuestra preparación profesional, fue esta preocupación la que nos llevó a investigar con las personas encargadas de la Dirección del Centro No. 41 de Cd. Nezahualcóyotl, Méx., de como podríamos cumplir este requisito, en esa institución nos indicaron que lo primero que deberíamos hacer era: asistir a un seminario de tesis para recibir información y asesoría del trabajo que deseábamos realizar.

Con estas indicaciones nos presentamos a la Dirección Federal de Educación Primaria No. 4 del D. F., con el fin de recibir la información necesaria para nuestro trabajo, a continuación nos presentamos con los CC. Profres. ISMAEL VAZQUEZ AGUILAR y MIGUEL ANGEL V. MARTINEZ, quienes nos orientaron detalladamente acerca del tema que previamente habíamos seleccionado para nuestro trabajo que nos serviría para obtener el Título de Licenciado en Educación Primaria, agregando además nuestras experiencias y conocimientos para buscar la forma de solucionar en parte los problemas que presenta la administración y organización de las escuelas primarias.

Al principio nuestras ideas abarcaron un panorama muy amplio y fueron nuestros asesores quienes atinadamente nos orientaron para delimitar

concretizar y estructurar el problema referente a la extensión del tema del trabajo propuesto.

C. - Definición del Problema:

Después de haber analizado la situación en que se encuentran las escuelas primarias, en comparación con otras instituciones mejor organizadas, decidimos planear nuestro trabajo de la mejor manera posible con el fin de dar solución a algunos problemas educativos específicos que contribuirán a mejorar en parte la labor educativa en la escuela primaria.

Este problema se resume en la forma siguiente:

"¿Cumple el director de la escuela primaria, con las actividades necesarias para mejorar el rendimiento escolar?"

De lo que deducimos que el problema que planteamos es claro y preciso y su solución requiere del manejo acertado y cuidadoso de las variables que se comprobarán o disprobarán de acuerdo con los resultados de la investigación documental y de campo que realizaremos para estructurar y organizar el trabajo.

CAPITULO II

LA HIPOTESIS COMO CONSECUENCIA DEL
PROBLEMA

CAPITULO II LA HIPOTESIS COMO CONSECUENCIA DEL PROBLEMA.

A. - Introducción:

Una vez que hemos planteado y examinado nuestro problema buscamos su posible solución para comprobar o disprobar nuestra hipótesis, es decir hallar las posibles respuestas a una cuestión investigada para descubrir algún proceso desconocido y tratar de cambiarlo, formulando nuevos conceptos, inferir conclusiones o establecer nuevas hipótesis.

La palabra hipótesis, se deriva de: "HIPO" bajo y "THESIS" posición o situación. Tomando en cuenta estas raíces etimológicas, hipótesis significa una situación supuesta que está fundamentada en ciertos hechos que le sirven de soporte.

Hipótesis es una suposición acerca de la existencia de una entidad, la cual permite la explicación de los fenómenos estudiados, así como su posible solución o disprobación.

Hipótesis es una suposición que permite establecer relaciones entre hechos. El valor de la hipótesis radica en su capacidad para establecer otras relaciones entre los hechos y de esa manera explicarse por que se produce.

Las hipótesis científicas están constituidas por conocimientos y por lo tanto su base se encuentra asentada sólidamente en las manifestaciou

nes de la existencia objetiva; al sujetarse al experimento, la hipótesis puede ser comprobada por completo, puede ser refutada en su integridad o bien puede ser comprobada en parte y acusar la necesidad de ser modificable parcialmente, algunas veces la hipótesis se convierte en ley. Cuando la hipótesis es rechazada, en su lugar se forma una nueva hipótesis para iniciar el proceso de verificación experimental.

La hipótesis es una suposición científica, que se formula mediante el proceso de investigación con el objeto de explicar una parte de los fenómenos que se producen en la naturaleza, la sociedad y el pensamiento. Debe ser comprobada y verificada, a fin de que la suposición se convierta en un conocimiento verdadero y comprobable, y siendo así pueda aumentar el acervo de la ciencia.

A nuestro juicio: una hipótesis es una proposición sobre las cosas que se están estudiando, planteada no como una conclusión para ser aceptada y desarrollada, sino como una conjetura tentativa para servir de guía a la investigación.

En la ciencia se consideran principalmente tres requisitos para la formulación de hipótesis:

- a).- La hipótesis tiene que ser formalmente correcta y significativa.
- b).- La hipótesis tiene que estar fundada en alguna medida y en conocimientos previos.

- c). - La hipótesis tiene que ser empíricamente contrastable mediante los procedimientos objetivos de la ciencia, es decir mediante la comprobación de los datos empíricos, controlados a su vez por técnicas y teorías científicas.

Para la formulación de la hipótesis encontramos las siguientes características:

- a). - Es una forma de desarrollo científico.
 b). - Es una construcción nominal.
 c). - Constituye una síntesis de conocimientos científicos e integra un sistema de juicios, conceptos y razonamientos.
 d). - Se expone a diversas pruebas: observación, experimentación o empíricas, la hipótesis se comprueba, se rechaza o se formula.
 e). - Cuando una hipótesis se compruebe se convierte en ley y ésta a su vez se eleva a la categoría de teoría científica.

Tomando en consideración el marco conceptual correspondiente, procederemos a formular la hipótesis de nuestro trabajo.

"El proceso administrativo, es deficiente en las escuelas primarias, porque los elementos humanos que en ella participan no poseen la información adecuada".

CAPITULO III
LOS OBJETIVOS DE TRABAJO

CAPITULO III LOS OBJETIVOS DE TRABAJO.

A. - Introducción:

Si tomamos en consideración el avance científico y tecnológico del país, que constituye la base del progreso nacional, las alternativas para la toma de decisiones debe fundamentarse en el conocimiento científico de la realidad, ante ésta, creemos en la urgente necesidad de realizar investigaciones a nivel de organización escolar, como una posible solución al problema educativo en México.

La realización de una investigación documental y de campo nos permite fundamentar esta proposición. Los objetivos generales y específicos nos permiten exponer de una manera clara los firmes propósitos que queremos alcanzar.

B. - Marco conceptual del objetivo:

La palabra objetivo (de ob-jactum), implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta.

Un objetivo, dice Terry, "representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo". En el fondo es la materialización de la unidad de fin, esencial en todo grupo social, ya que es aquello a lo que las acciones de todos se dirigen.

La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva: ellos dan su razón de ser a la empresa.

Según Agustín Reyes Ponce, en su libro-administración de Empresas primera parte, nos dice: "en realidad se trata de fines perseguidos, lograr resultados de máxima eficiencia".

Urwick, nos dice lo siguiente: "aunque parezca increíble, con gran frecuencia se incurre en el error de creer que los objetivos de una organización se hayan precisados y jerarquizados, siendo que, por la rutina en su enunciación, por cambios imperceptibles en las circunstancias, por los detalles de la operación inmediata nos absorben, de tal manera se pierden de vista los objetivos generales, etc., se están persiguiendo en realidad cosas muy distintas de lo que se cree y se debe perseguir, con lo cual toda previsión queda sin base".

C. - Clasificación de los objetivos:

Una de las mayores fuentes de confusión respecto de los objetivos, deriva del hecho de que no se les clasifica y jerarquiza adecuadamente.

Objetivos individuales y colectivos:

Debe ante todo distinguirse el objetivo que persigue una persona física concreta, de los objetivos de un grupo humano. Cuantos entran a

formar parte de ese grupo, lo hacen con la mira - de obtener un bien común, o una utilidad común; - pero, obviamente, los objetivos del grupo pueden - ser opuestos total o parcialmente, a los objetivos - perseguidos por alguna de las personas que lo for - man.

Objetivos generales y particulares:

Se entiende que un objetivo es general, - cuando es más amplio en relación con otros que - están subordinados a él, esto es: que son sólo me - dios para conseguir otro objetivo más elevado y - amplio. Los objetivos particulares son la división - de las actividades respecto a los objetivos genera - les.

Objetivos a corto y largo plazo:

En razón de la finalidad que se persigue, los objetivos deben realizarse en ésta en el plazo - más corto posible. Pero existen algunos, de ante - mano se prevee que no podrán obtenerse, si no es - después de un tiempo determinado, la fijación del - objetivo si está bien precisada, añade mayor efi - ciencia a toda la previsión.

D. - Reglas para la elaboración de objetivos:

- a). - No debe tomarse como objetivo lo - que pueden ser tan solo sus sínto - mas o elementos.

- b). - No debemos confundir el objetivo - con uno de los medios de alcanzarlos.
- c). - No debemos tomar como posibilidades contradictorias las que quizá - sólo son contrarias.
- d). - Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro - objetivo con lo más parecidos.
- e). - Deben procurarse contar con opiniones de diversas personas sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios.
- f). - El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia.
- g). - El objetivo debe ser perfectamente conocido por todos los que han de - ayudar a realizarlo.
- h). - Debemos aplicar las seis preguntas: QUE, COMO, QUIEN, DONDE, -- CUANDO y POR QUE, con auxilio - de estas preguntas podemos deter-- minar con mayor precisión lo que - deseamos.

QUE: Es lo que realmente pretendemos; cual es la meta que nos proponemos alcanzar; qué es lo que, por su propia naturaleza, o por fijación

de nuestro arbitrio, se busca en determinada organización, función, operación, etc.

COMO: cómo pretendemos lograrlo; ¿En forma integral o parcial? ¿De inmediato o a largo plazo?, etc.

QUIEN: ¿Se trata de un objetivo personal y subjetivo, o del natural de la función? ¿A que departamentos, secciones, etc., corresponde lograr el objetivo?.

POR QUE: ¿cuál es la finalidad que nos envió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma como habrá de alcanzarse?

CUANDO: ¿Es una meta urgente, o diferible? ¿En que tiempo debemos lograr cada una de sus partes?.

DONDE: ¿Se trata por ejemplo, de una actividad local, estatal o nacional?.

E. - Objetivos del trabajo a realizar:

Objetivo general:

Conocer los principios y fundamentos de la Organización Escolar, desde un punto de vista general a nivel administrativo de la escuela primaria.

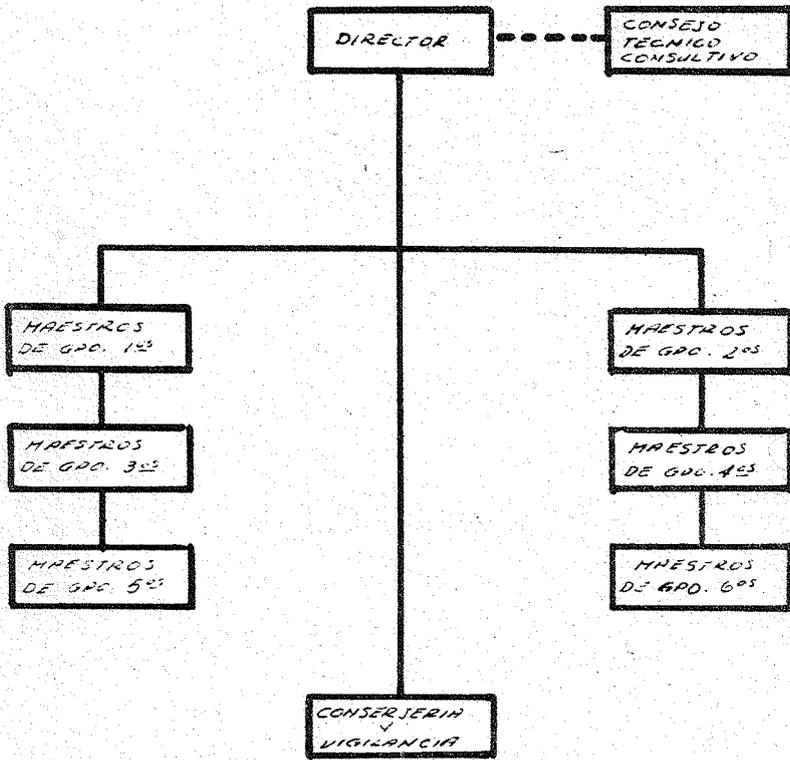
Objetivos específicos:

- a). - Encauzar a los maestros para dirigir las diversas actividades del trabajo educativo, con el firme propósito de transformar y mejorar el nivel cultural del medio.
- b). - A través de la organización escolar el maestro comprenderá que los problemas planteados tienen solución con la participación de todos los elementos que intervienen en la escuela.
- c). - Interesar a los maestros por la superación profesional constante, tomando en cuenta que redundará en beneficio de la educación del niño a nivel de educación primaria.
- d). - Encontrar nuevas formas y procedimientos para encauzar el trabajo docente, de acuerdo con la realidad socioeconómica del medio ambiente donde esté ubicada la escuela.
- e). - Fomentar el juicio crítico del maestro para que participe en los cambios de los grupos sociales, en que se desarrolle y actúa buscando que estos respondan al mejoramiento de la escuela.

- f). - Con el propósito de actualizar principios y fundamentos, director y maestros alcanzarán mejores y efectivos resultados en las actividades educativas.
- g). - La ubicación de los maestros en los diferentes grados y grupos de la escuela, de acuerdo con su experiencia y preparación profesional dará resultados positivos.
- h). - Despertar en los maestros el interés y el amor a su profesión y el respeto hacia sus compañeros.
- i). - Interesar a los maestros en la interpretación y comprensión del plan de trabajo del director de la escuela.
- j). - Fomentar en maestros y alumnos el hábito de la puntualidad, orden, responsabilidad, presentación personal, cooperación y cumplimiento en el trabajo.
- k). - Interesar a los padres de familia en la solución de los problemas educativos, sociales y materiales de la escuela.

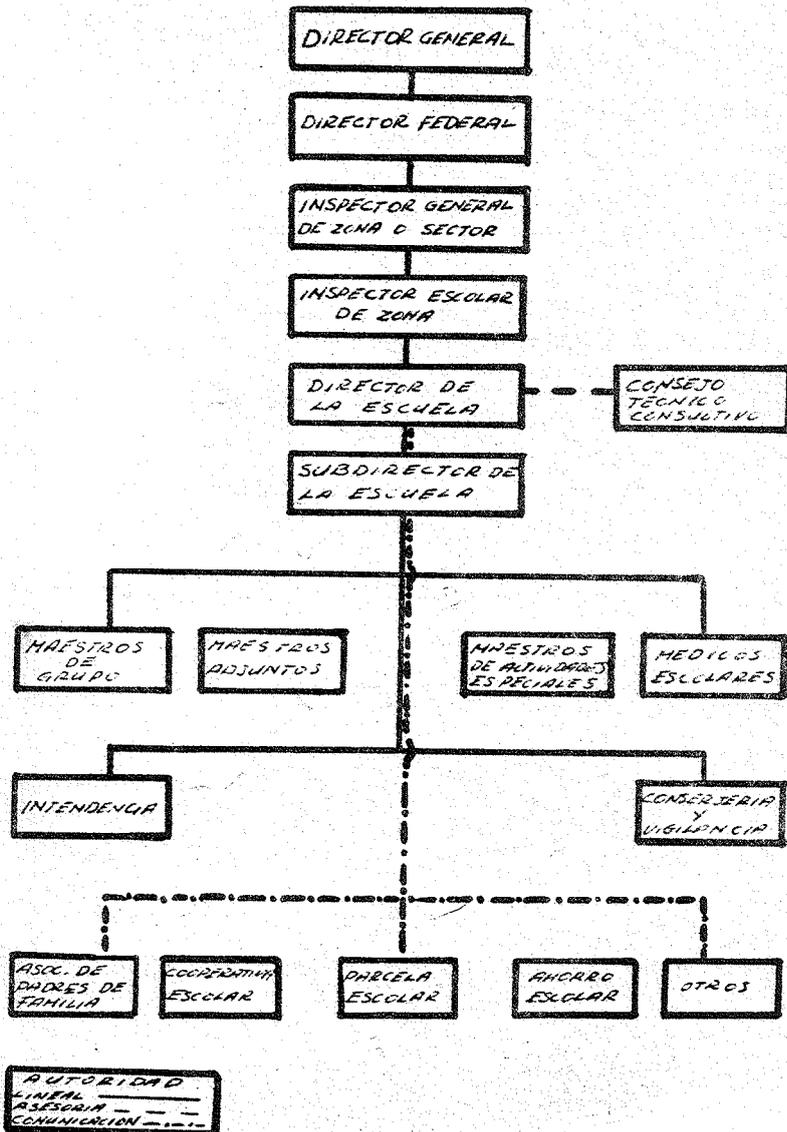
CAPITULO IV
LA DIRECCION DE LA ESCUELA PRIMARIA

DIRECCION ESCOLAR ORGANIGRAMA ESCOLAR



AUTORIDAD
LINEAL ———
ASESORIA - - -

ORGANIGRAMA GENERAL



CAPITULO IV LA DIRECCION DE LA ESCUELA PRIMARIA.

1. - ANALISIS DE PUESTOS

Analizar significa "separar y ordenar", - la técnica del análisis de puestos consiste en reglas que se dan para separar los elementos del - puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda - de la lógica y la gramática.

Dichas técnicas se aplican en tres as- - pectos:

- a). - Como obtener los datos de lo que - constituye el puesto.
- b). - Como ordenar dichos datos.
- c). - Como consignar los mismos.

Por lo tanto el análisis comprende: la - descripción del puesto, la determinación técnica - de lo que el trabajador debe hacer y la especifica - ción concreta que desarrollará en el puesto, o -- sean las cualidades y aptitudes que el trabajador - requiere para desempeñar sus funciones con efi - ciencia y calidad profesional.

La Ley Federal de Trabajo nos dice: - "El servicio o servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posi - ble (Art. 25 Frac. III), la intensidad y calidad del trabajo (Art. 47)".

Agustín Reyes Ponce nos da la siguiente definición de análisis de puestos "Lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien".

A nuestro juicio el análisis del puesto : es la identificación específica de cada una de las personas que desempeñen una actividad de acuerdo con su preparación profesional y grado de responsabilidad.

Agregando los siguientes requisitos que deben llenar quienes desempeñen un puesto, centrados en cuatro grandes factores:

- a). - Habilidad: para desarrollar con capacidad todas las actividades de su puesto.
- b). - Responsabilidad: ser ejemplo permanente de los trabajos que realice y promueva con las personas a su mando.
- c). - Esfuerzo: para lograr los objetivos propuestos.
- d). - Condiciones de trabajo: óptimas condiciones de salud física y mental.

Indudablemente que este análisis de puestos que presentamos, requiere de unas posibles aplicaciones de la valuación:

- Para una correcta selección de los elementos humanos con que cuenta la empresa.

- Para emitir juicios de ascenso y cambios de personal.
- Para programar actividades de superación profesional.
- Para evaluar el trabajo de acuerdo con los méritos obtenidos.
- Para dar información correcta a las autoridades superiores y al sindicato.

2. - ANALISIS DEL PUESTO DE DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA.

El director de escuela primaria es un funcionario docente que se atribuye para sí, todos los factores inherentes a los maestros de grupo, de cuyo conglomerado proviene para esa nueva función que debe ganar escalafonariamente aquí en México. Debe estar absolutamente identificado con sus compañeros de servicio aunque ahora y quizá pasajeramente, son sus auxiliares. En su actuación de dirigente, solo unos cuantos rasgos más lo distinguen entre sus colaboradores. Estos rasgos distintivos se resumen así:

- No debe confundir la autoridad con el autoritarismo, aquella ha de crearla a base de mucho esfuerzo y mérito propio en el trabajo: jamás mediante regañinas ni de explosiones de indignación.

- Pugnará por conseguir la colaboración íntegra - de todos sus auxiliares, hablándoles con espíritu cordial y sin rodeos del plan educativo general, teniendo buen cuidado de que no se intercepten - los objetivos e intereses individuales.

- Debe comportarse amablemente, mantener un -- ambiente propicio sin abusar de las actitudes -- egocéntricas, estudiando las posibilidades de todos, inclusive las de él mismo, para propiciar la convivencia. Siempre tendrá presente ésta, - que le permitirá acrecentar su comprensión, - para mejorar el trabajo, aprovechará las opiniones de los demás para superar la acción educativa.

- Canalizará las órdenes superiores para imprimir les su fuerza sugestiva y su poder de persuasión; inclusive permitirá que las disposiciones sean - discutidas porque confía en su capacidad profesional para buscar una mejor aplicación a las disposiciones emitidas por la superioridad, tomando - como base las condiciones socioeconómicas del - medio.

- Debe reconocer el beneficio, que trae como consecuencia la armonía y la vinculación con todos los maestros que forman el equipo de trabajo en la escuela.

Por lo expuesto notamos que la dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

La palabra dirección significa: "dirección", viene del verbo "dirigere"; éste se forma a su vez del prefijo "di", intensive y "regere": regir, gobernar. Este último se deriva del sánscrito "raj", que indica "preeminencia".

Dirección por lo tanto, significa persona encargada de dirigir, administrar, gobernar y orientar a todos los elementos que intervienen en una empresa.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, delegando dicha autoridad, pero siempre vigilando que se cumplan.

Koontz y O'Denell adoptan el término "dirección", definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar a los subordinados".

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección", la que "consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

Chester Barnard, considera la dirección como: "el coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo".

La ANTOLOGIA, de administración y --
Legislación Educativa, 2o. Curso para la Licenciatura en Educación Pre-escolar y Primaria, nos dice: "CONCEPTO GENERAL. El titular del puesto -- es responsable de planear, dirigir y vigilar las -- actividades académicas y administrativas de la escuela, de conformidad con los objetivos establecidos en el artículo 3o. Constitucional, la Ley Federal de Educación y las autoridades de la S. E. P. "

La TECNOLOGIA EDUCATIVA, 1o. Curso para la Licenciatura en Educación Pre-escolar y Primaria nos dice lo siguiente: "En el plano pedagógico, el papel del director de escuela es extremadamente importante. De él depende, en gran medida, la orientación y organización del equipo -- escolar con el propósito de aumentar la eficacia -- de la enseñanza que dispensa. Si bien el director no es un teórico ni una persona en ejercicio de la enseñanza, su figura aparece, cada vez más, como una especie de ingeniero y de arquitecto de la pedagogía".

3. - RESPONSABILIDADES, APTITUDES Y CUALIDADES QUE DEBE TENER EL DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA.

Tradicionalmente, las funciones del director de la escuela se limitaban, en general a la responsabilidad por la inscripción de los alumnos y la estadística, correspondiéndole el control de la matrícula de los educandos y la asistencia de los -- maestros, el patrimonio de la escuela, el movimiento de los fondos de la misma, registrar, en --

los libros de actas las reuniones del personal docente e informar sobre las fiestas escolares, tales como la apertura y clausura del año escolar.

El nuevo concepto de dirección de la escuela, se distingue en primer lugar, por un mayor dinamismo. Este nuevo concepto, lo vincula principalmente con las personas, con la integración de los individuos que ejercen sus funciones en una organización escolar. Estas modificaciones de dirección de escuela imprimen un carácter nuevo, como disciplina de un alto nivel educativo.

Esta nueva interpretación de lo que entendemos de la problemática educativa actual, requiere que el director de la escuela primaria, reúna: responsabilidades, aptitudes y cualidades, deseables para un eficiente cumplimiento de sus funciones, que resumimos en la siguiente forma:

A. - Responsabilidades:

- a). - Cuidar a los niños de todo lo que pueda perjudicarlos, provocarles perturbaciones, ser nocivo a su crecimiento y desarrollo corporal, mental y moral.
- b). - Asegurar un desarrollo normal de las capacidades físicas, intelectuales, sociales y vocacionales de los educandos, para cultivarlas de acuerdo con las diferencias individuales.

- c). - De proveerles constantemente de -
iluminación espiritual a toda la po-
blación escolar, para la superación
intelectual de los conocimientos, --
hábitos, habilidades, actitudes e -
ideales que deben adquirir.
- d). - De orientar el carácter del niño, -
para desarrollar la capacidad de es-
fuerzo, de trabajo, de celo, de vo-
luntad y de modificar su conducta -
con una nueva personalidad en bien
de la sociedad de la cual forma - -
parte.
- e). - De mejorar las condiciones del tra-
bajo docente, con el menor gasto -
de tiempo, de esfuerzo humano y -
de material didáctico.
- f). - Orientar al personal docente para -
que utilicen las mejores técnicas de
enseñanza y direcciones del aprendi-
zaje.
- g). - De la organización, administración,
supervisión y de las relaciones de -
la escuela con la comunidad.
- h). - De crear un clima de armonía y --
cooperación en el trabajo escolar de
maestros, alumnos y personal admi-
nistrativo.

- i). - De vigilar que el edificio escolar - se conserve en óptimas condiciones para la función educativa.
- j). - Vigilar que su escuela sea suficien - te en la educación de los alumnos - asistentes a ella.
- k). - De vigilar que el edificio escolar y sus anexos, biblioteca, biblioteca - circulante, material didáctico y el mobiliario en general, no sufran de - teriores, pérdidas y mal uso de - - ellos.
- l). - De vigilar que el edificio escolar - no se utilice para otra actividad - o fines que no sean exclusivamente educativos.

B. - Aptitudes:

- a). - Un mínimo de experiencia pedagógi - ca, adquirida mediante el pensa - - miento reflexivo.
- b). - Capacidad profesional, como educa - dor y como director adquirida a tra - vés de estudios de materias relati - vas a su función.
- c). - Aptitud técnico-pedagógica, para - - las distintas actividades educativas de la escuela.

- d). - Tacto para tratar con las personas y sentido del humor.
- e). - Poseer espíritu de trabajo, entusiasmo, iniciativa y previsión.
- f). - Ser ejemplo vivo en todo lo que exige para su escuela.
- g). - Poseer autoridad personal intrínseca y capacidad de mando.
- h). - Poseer un alto sentido de responsabilidad y estar satisfecho de su profesión.

C. - Cualidades físicas:

- a). - Salud y buena constitución física, energía, vitalidad y resistencia nerviosa.
- b). - Sin mutilaciones ni defectos físicos notables.

D. - Cualidades intelectuales:

- a). - Capacidad de observación para percibir, constantemente, las características y particularidades positivas y negativas de la enseñanza y el aprendizaje, al supervisar los grados de la escuela.

- b). - Atención constante, activa y organizada, para comprender y percibir los aciertos y los errores del proceso de dirección escolar y los quehaceres educativos. El director debe poseer espíritu progresivo y ser atento a todo el trabajo escolar.
- c). - Memoria para recordar y reconocer experiencias pasadas y poder reproducirlas, asociarlas y utilizarlas en las actividades educativas presentes y futuras.
- d). - Espíritu reflexivo, para planear y realizar actos de educación y enseñanza, siguiendo las operaciones racionales y de análisis y síntesis, comparación, generalización, sistematización, abstracción, conceptos, juicios y conclusiones.
- e). - Capacidad de crítica y autocrítica, descubrir los aciertos y equivocaciones de la dirección escolar. Hábito y capacidad para juzgar por sí mismo lo eficaz e ineficaz de los hechos educativos.
- f). - Imaginación creadora y espíritu de iniciativa, para crear nuevos medios, nuevas técnicas y nuevas actividades que permitan obtener mejores resultados y aumentar el rendimiento escolar.

- g). - Pasión por la escuela, sus actividades y su progreso. En una palabra: vocación docente.
- h). - Espíritu de síntesis, para establecer la unidad, el equilibrio, la armonía en la variedad de los recursos y de las fuerzas materiales y espirituales.
- i). - Iniciativa: ausencia de rutina; gran previsibilidad del comportamiento humano, facilidad y rapidez de comprensión en los problemas planteados.
- j). - Capacidad de análisis psicológico para resolver situaciones conflictivas.

E. - Cualidades morales:

- a). - Sentido del deber y de la responsabilidad: saber responder conscientemente a las tareas encomendadas valorando las consecuencias de sus actos.
- b). - Orden en todas las actividades de la escuela, orden en el trabajo, en los materiales y en el archivo.

- c). - Veracidad y sinceridad para crear una atmósfera de confianza entre los maestros, alumnos y padres de familia.
- d). - Entusiasmo y ejemplo vivo para contagiar a todos en el trabajo escolar.
- e). - Laboriosidad y perseverancia, tenacidad y espíritu de continuidad en la ejecución de los planes y programas de la dirección.
- f). - Sagacidad, respeto mutuo y tolerancia en el manejo del personal, de los alumnos y padres de familia.
- g). - Paciencia en la dirección del proceso educativo de los alumnos y en la orientación de los maestros.
- h). - Dar ejemplo de honradez y pulcritud en su vida profesional, rectitud, sinceridad, espíritu de justicia y lealtad.
- i). - Poseer buenas relaciones humanas, don de gente: ser accesible, cortés y amable.
- j). - Habilidad para conocer: orden y claridad al exponer, objetividad al razonar, flexibilidad, paciencia, prudencia y serenidad.

F. - Cualidades técnico-pedagógicas:

- a). - Práctica en la dirección del aprendizaje.
- b). - Conocimiento de las técnicas de enseñanza de las diferentes asignaturas y actividades escolares.
- c). - Conocimiento de la organización escolar, administración escolar, sociología de la Educación, legislación escolar, etc., siempre constantes.
- d). - Preparación especial en la evaluación del trabajo escolar y en la interpretación del programa.
- e). - Debe tener un período de familiarización en las actividades del puesto, comprobar su preparación profesional y estar actualizado de los conocimientos pedagógicos del momento.
- f). - Conocimiento de la doctrina social y de la Ley Orgánica de la Educación.
- g). - Experiencia profesional demostrada en los trabajos que realice en sus informes y publicaciones.

Con estas reflexiones, sobre requisitos, responsabilidades, aptitudes y cualidades que debe tener el director de la escuela, encontramos una gama de conocimientos, principios y conceptos metodológicamente integrados, que nos muestran un nuevo horizonte en todas las actividades del hombre como un ente social, para pensar, actuar y tomar decisiones prácticas en bien de la comunidad.

De todo este proceso, el director podrá detectar necesidades, pronosticar los logros de las acciones, especificar objetivos, establecer canales de mando y comunicación, para plasmar en positivas realidades los nobles anhelos de la educación.

CAPITULO V

FUNCIONES Y OBLIGACIONES DEL DIRECTOR
DE ESCUELA PRIMARIA.

CAPITULO V FUNCIONES Y OBLIGACIONES DEL DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA

Hasta aquí hemos tratado de ilustrar las realidades de la dirección, ahora examinaremos las funciones del director en la administración de la escuela, en los servicios regulares de la enseñanza.

Desde el punto de vista legal, en la administración, las funciones se ejercen a partir del momento en que el director organiza y administra las diferentes actividades educativas.

En realidad el conjunto de actividades que el director realiza en la escuela, se jerarquizan en diferentes categorías, que van de acuerdo con la magnitud de la escuela en que operan, esta variedad de categorías de las actividades no operativas y operativas, que se refieren al planteamiento, la instrumentación la coordinación, la gestión y el control general de los servicios.

En la escuela primaria es posible una marcada distinción entre la labor operativa que realiza maestro-alumno y todo cuanto exista fuera de ellas será considerado, al menos en apariencia, como de índole administrativa por parte del director.

Esto hace que la administración escolar presente problemas específicos, cuya intención es la de calificar las tareas con miras a una mayor eficiencia enfrentando al problema correlativo de -

la integración o reintegración.

Esto podemos comprobarlo en las primeras funciones administrativas del director de la escuela, o sea una función operativa y administrativa que coordine la labor docente.

En la escuela primaria, las situaciones problemáticas se presentarán siempre en gran cantidad, debido a la complejidad de los factores y a la variación de su significado relativo en el curso del proceso educativo.

El director empieza considerando cada problema y situándolo en el conjunto, una vez evaluada su importancia en el momento y en previsibles situaciones futuras. Procederá a examinar elementos y condiciones, para tomar decisiones inmediatas, que ofrezcan soluciones reales sin perjudicar el trabajo de maestros y alumnos.

Sean cuales fueren las situaciones exigirá por parte del director, estas actividades:

- a). - Recoger información sobre las situaciones problemáticas tal como se presentan en la realidad.
- b). - Decidir, en el sentido de modificar ese estado de cosas, a fin de que los objetivos establecidos puedan alcanzarse con la eficiencia deseada.

De tal manera que el director debe tomar una decisión para informarse y decidir lo que a su juicio será la mejor solución a los problemas.

De todo esto, agregamos en este trabajo, las funciones generales y específicas que tiene el director dentro de la escuela y que le confiere la Secretaría de Educación Pública y la ley Orgánica de Educación Primaria.

1. - FUNCIONES GENERALES DEL DIRECTOR

- a). - Determinar y establecer las políticas y objetivos de la escuela, conforme a las leyes y reglamentos en vigor.
- b). - Vigilar el cumplimiento de los planes y programas de estudio, establecidos por la S. E. P.
- c). - Supervisar que se desarrollen adecuadamente las actividades escolares y administrativas.
- d). - Establecer comunicación con las dependencias de la Secretaría de Educación Pública y organismos externos que tengan relación con la escuela.
- e). - Participación en los programas de capacitación técnica y administrati-

va que realice la S. E. P.

- f). - Organizar el correcto funcionamiento de la cooperativa, el ahorro escolar, las bibliotecas , y demás -- anexos de la escuela, de conformidad con lo que estipulan los reglamentos respectivos.
- g). - Participar en los eventos culturales y sociales de la escuela.
- h). - Promover y participar activamente en la reparación, ampliación y remozamiento del edificio escolar y sus anexos.
- i). - Desempeñar las funciones de su -- competencia que le asignen las autoridades superiores y las demás que a su juicio redunden en la buena administración de las actividades educativas.

2.- FUNCIONES ESPECIFICAS.

A. - De carácter Administrativo:

- a). - Organizar todos los servicios del plantel a fin de encauzar todas las actividades de la escuela.

- b). - Acordar asuntos de su competencia con el Inspector Escolar de la Zona, con el fin de estar al corriente de las disposiciones superiores.
- c). - Acordar con el personal docente y administrativo todos los asuntos de su competencia, para la buena marcha de las labores docentes.
- d). - Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Secretaría de Educación Pública, de la Dirección General de Educación y de la Inspección Escolar de la Zona, en bien de la educación.
- e). - Organizar y dirigir la inscripción de los alumnos de la escuela, tomando en cuenta las disposiciones de la superioridad, que para tal actividad gire la Inspección Escolar.
- f). - Dar a conocer al personal docente y administrativo para su acatamiento; el Reglamento de las Condiciones de Trabajo del Personal Docente y administrativo de la Secretaría de Educación Pública, el presente reglamento y otras disposiciones vigentes, tales como las del ahorro escolar, cooperativa, etc.

- g). - Permanecer en el local de la escuela durante el tiempo destinado a sus labores inherentes a su cargo lo -- que implica impedimento legal para el desempeño simultáneo de otras - funciones, docentes, administrativas o de cualquier índole.
- h). - Hacerse cargo de los alumnos que - eventualmente quedan sin maestro, - y de ser necesario, adoptar otro - tipo de medidas que garanticen la - atención de ellos.
- i). - Cuidar de la correcta organización - del archivo de la escuela en lo que se refiere a calificaciones de los - alumnos, expedientes del personal - y expedientes de la correspondencia oficial recibida y despachada.
- j). - Proporcionar a las autoridades supe - riores oportunamente los datos esta - dísticos y demás informes que soli - citen.
- k). - Programar y organizar las activida - des del personal de la escuela y los servicios del plantel educativo en - beneficio de las labores docentes.
- l). - Autorizar y vigilar los registros de asistencia del personal y reportar - por escrito las inasistencias justifi - cadas o no de los maestros de la -

escuela, al Inspector Escolar y al Director Federal de Educación.

- m). - Conceder licencias económicas de tres días como máximo previa consulta con el Inspector Escolar, únicamente por tres veces al año a la misma persona; siempre que no haya continuidad entre una y otra licencia; que no sean disfrutadas en el mismo mes por dos o más miembros del personal al mismo tiempo e informar, en cada caso, por escrito, al Inspector y al Director Federal de Educación.
- n). - Autorizar con su firma y sello del plantel todos los documentos oficiales del mismo.
- ñ). - Mantener actualizado el inventario de los bienes del activo fijo y notificar a la Dirección General los movimientos y bajas del mismo.
- o). - Indicar un horario en el que los maestros puedan recibir a los padres de familia para resolver los problemas comunes o invitarlos a que conozcan el desarrollo del trabajo escolar.
- p). - Crear un ambiente de trabajo agradable entre el personal de la escuela, así como establecer un sistema

de disciplina basada en la libertad y responsabilidad.

- q). - Llevar un libro de registro de las visitas del Inspector Escolar, en el que se deben asentar, invariablemente las observaciones que se hagan del trabajo y las instrucciones para mejorar el servicio.
- r). - Recibir la documentación de fin de año, elaborada por los maestros de la escuela, revisarla, entregar el recibo correspondiente y hacerla llegar al Inspector Escolar de la Zona.
- s). - Extender los créditos Escalafonarios correspondientes a los maestros de la escuela, de acuerdo con su trabajo realizado durante el año escolar.
- t). - Rendir oportunamente los informes que señalan el reglamento y las disposiciones, así como las que soliciten las autoridades del ramo.
- u). - Hacer entrega de la escuela en el término fijado en el Reglamento General de Educación Primaria cuando reciba, de las autoridades superiores, la orden de hacerlo.

B. - De carácter técnico:

- a). - Estudiar y en su caso proponer aumentos, disminuciones, remociones del personal, así como hacer del conocimiento del mismo las disposiciones de carácter legal y técnico que emitan sus superiores.
- b). - Autorizar la clasificación y organización de los alumnos y de los grupos, así como distribuir a los maestros convenientemente en los grupos de acuerdo con su experiencia y preparación profesional.
- c). - Poner en práctica las disposiciones que la Secretaría de Educación Pública, dicte en materia de Educación Primaria.
- d). - Revisar y aprobar, en su caso, el plan de trabajo de cada uno de los maestros, cuidando que se apeguen a la problemática de la escuela y la comunidad.
- e). - Estudiar y aprobar, en su caso, el horario de clases o de labores de cada grupo, teniendo en cuenta las características particulares de la escuela y la comunidad, así como también del grupo de alumnos.

- f). - Revisar y aprobar, en su caso, el diario, semanario o avance programático de labores de los maestros cuidando que la enseñanza se conduzca de acuerdo al programa en vigor, aplicando la técnicas más adecuadas.
- g). - Vigilar y conducir sistemáticamente el trabajo escolar, en todos sus aspectos, y estimular al personal para mejorar su rendimiento.
- h). - Organizar al inicio del año escolar el Consejo Técnico de la Escuela, citar al personal a reuniones conforme al reglamento cuando menos una vez al mes para escuchar iniciativa, estudiarlas y poner en práctica lo acordado.
- i). - Visitar periódicamente los grupos de la escuela para juzgar las necesidades y evaluar el desarrollo académico de los profesores y el adelanto de los alumnos.
- j). - Establecer las fechas en que han de efectuarse las pruebas de evaluación mensual, semestral y final, incluyendo los resultados en fichas o cuadros estadísticos.

C. - De carácter social:

- a). - Dirigir y encauzar las actividades - de la escuela y aquellas de la comu- nidad que tengan relación con la - educación.
- b). - Convocar dentro de los primeros - 30 días del año lectivo a los padres de familia, para que constituyan su asociación o para renovar la mesa- directiva correspondiente al año que se inicia.
- c). - Atender y resolver los casos que - con frecuencia, le presentan los pa- dres de familia, referente a la edu- cación de sus hijos.
- d). - Organizar actividades de carácter - o de orden social, artísticas y de- portivas que ayuden a la proyección de la escuela.
- e). - Prestar amplia colaboración a la co- munidad en la promoción y realiza- ción de actos cívicos, campañas de carácter social y tareas de benefi- cios colectivos.
- f). - Cuidar las relaciones humanas fruc- tíferas y positivas con maestros, - alumnos y padres de familia, para- una mejor comprensión de los pro- blemas.

La ANTOLOGIA de administración y Legislación Educativa 2° Curso para la Licenciatura en Educación Pre-Escolar y Primaria nos dice lo siguiente: "Las irregularidades en la asistencia del trabajador, deberán ser señaladas en el libro. Para este efecto el director o encargado de este control, revisará el libro con el objeto de anotar en color rojo, las irregularidades observadas en la asistencia, de acuerdo con las claves siguientes:

- R - Retardo
- FJ - Falta justificada
- F - Falta injustificada
- SF - Suspensión por faltas
- N - Nota mala
- SN - Suspensión por notas malas
- P - Permiso económico
- L - Licencia médica
- A - Amonestación".

Las sanciones que se aplicarán a las personas que incurran en algunas de las situaciones mencionadas en el punto anterior, según el reglamento de las condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública, son entre otras:

- a). - Cuando el empleado acumule dos retardos, comprendidos entre 11 y 20 minutos posteriores a su hora de entrada, será acreedor a una "Nota mala".

- b). - Será sancionado con una nota mala, por un retardo posterior a los 20 minutos de la hora de entrada, sin excederse 30 minutos.
- c). - Por cada 5 notas malas por concepto de retardos, el empleado será suspendido un día en sus labores, descontándole de su sueldo el importe correspondiente.
- d). - En caso de faltas injustificadas, además del descuento correspondiente al sueldo, se impondrán a los infractores las siguientes sanciones:
- Por dos faltas injustificadas, amonestación por escrito.
 - Por tres faltas injustificadas, un día de suspensión sin goce de sueldo.
 - Por cuatro faltas injustificadas, dos días de suspensión sin goce de sueldo.
 - Por cuatro faltas injustificadas consecutivas o bien, 8 faltas injustificadas en el período de 30 días hábiles, procederá el acta de abandono de empleo con base en lo establecido en el artículo 60 del mencionado reglamento.

e). - Con base en los datos inscritos en los libros de asistencia, se elaborará el reporte de inasistencia que deberá ser autorizado por el director y enviado a la Dirección General de Primarias correspondiente, a efecto de que tramite los ajustes y descuentos al sueldo de cada uno de los empleados que hayan incurrido en dichas sanciones.

C. - De la cooperativa escolar:

- a). - El director de la escuela, al iniciarse el ciclo escolar, dará instrucciones a los maestros para que en cada grupo se expliquen las necesidades y ventajas de la cooperativa escolar, tanto para la economía de los alumnos, como para la conservación y fomento de los recursos educativos, así como de la forma en que opera la cooperativa, sin descuidar los objetivos de solidaridad y ayuda mutua.
- b). - Los fondos necesarios para poner en marcha la cooperativa se reunirán mediante la venta de certificados de aportación, cuando menos uno por cada socio. El valor de los mismos puede variar de \$0.20 a \$1.00, pudiendo cada asociado adquirir los que desea.

- c). - Al efectuar la venta de certificados de aportación, se entregarán a los compradores o socios los recibos, que para este efecto, proporciona el Departamento de educación cooperativa.
- d). - Los socios que adquieran certificados, deberán conservarlos con el objeto de recuperar su inversión al momento de separarse de la escuela o cuando así lo desean.

D. - Del ahorro escolar:

- a). - Organizar y coordinar las actividades necesarias para la práctica del ahorro escolar.
- b). - Controlar los valores en estampillas, libretas y efectivo, que se generen del ahorro escolar.
- c). - Vigilar que se cumplan los aspectos educativos del ahorro.
- d). - Fomentar en los alumnos la práctica del ahorro escolar.
- e). - Exceptuar del ahorro escolar, a los alumnos que por su condición económica, estén imposibilitados de practicarlo.

- f). - Autorizar, mediante su firma, las libretas de ahorro del plantel.
- g). - Preparar los informes correspondientes al ahorro escolar.

E. - De la asociación de padres de familia:

- a). - El director de la escuela o, la mesa directiva saliente, cursará la convocatoria para la constitución de la mesa directiva de la asociación, dentro de los primeros 15 días después de la iniciación del ciclo escolar.
- b). - Dentro de los 30 días siguientes a la fecha de iniciación de clases, deberá quedar integrada la asociación de padres de familia, formada por las personas que ejerzan la patria potestad, tutela o representación delegada de los menores inscritos en la escuela.
- c). - En el propio acto de constitución se procederá a elegir por mayoría de votos a la mesa directiva de la asociación, la que estará integrada por un presidente, un secretario, un tesorero y cuando menos dos vocales.

CAPITULO VI
PLAN GENERAL DE TRABAJO DEL DIRECTOR
DE LA ESCUELA PRIMARIA

CAPITULO VI PLAN GENERAL DE TRABAJO DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA.

1. - ANTECEDENTES DE UN PLAN DE TRABAJO

A. - La previsión:

La actividad planificadora está presente en toda acción directiva, puesto que en su forma más simple, consiste en el proceso mental de "PREVER". Cuando separamos para su estudio esta actividad como proceso de la administración tomamos en cuenta las formas complejas que asume para la proyección conjunta y coordinada de todas las operaciones de una empresa o de un proyecto, la planificación de proyectos específicos ofrece cierta diferencias, varios de estos planes específicos forman parte de la planeación general.

Antes de iniciar el proceso de la planificación, o como parte de las primeras etapas, es necesario confirmar la existencia de un grado de organización que nos permita la distribución de las responsabilidades del proceso, si no existe esta organización, es imprescindible crear la estructura necesaria o ajustarla según el caso, lo antes expuesto, parte de la suposición de que estamos en presencia de una empresa, o de una organización, o en el desarrollo de una actividad de que se trate, y que esas actividades van a ser el objeto de la planificación operativa.

La palabra previsión "de pre-ver, ver - anticipadamente", implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación.

Agustín Reyes Ponce, en su libro Administración de Empresas, primera parte, nos dice: "Para hacer provisiones es indispensable:

- a). - Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b). - Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayuden u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
- c). - Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes".

Por eso la previsión responde a la pregunta: ¿Qué puede hacerse?, señalamos que iniciar directamente de la planeación lleva en sí el peligro de seleccionar el camino de acción que de momento consideramos el más adecuado, o sea lo que Drucker llama "La falacia del camino".

Las provisiones de planeación deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán su completa realización, ya que, por el número de -

factores y la decisión humana que interviene, siempre existirá el riesgo de no realizarla en su totalidad.

La previsión descansa en una certeza moral o probabilidad, la que será más acertada si se apoya en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos o sistematizaciones.

Podemos definir a la previsión, como el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

Los principios de la previsibilidad:

El primer problema que se presenta respecto de la previsión es el siguiente: es posible hacer previsiones válidas en un aspecto donde entran en juego tan numerosos y complejos factores, cada uno de los cuales puede darse en grados y modalidades infinitas, pero sobre todo, en donde interviene la decisión humana.

Jamás se presentará el problema de si es o no posible hacer planes, organizar, integrar, dirigir, etc., estas posibilidades son obvias. Pero, tratándose del conocimiento de situaciones futuras, necesitamos fijar un principio previo que nos oriente sobre la validez de nuestras provisiones, ya que

sin ésta, sería inútil hacerlas; y sobre todo, que nos ayude a realizarlas con la mayor confiabilidad posible.

Agregamos a estos conceptos ya vertidos los siguientes principios:

a). - Certeza: excluye el temor de equivocarse, si se funda en la esencia misma de las cosas.

b). - Incertidumbre: para efecto de la previsión de lo que habrá de ocurrir, implica carecer de elementos para poder predecir como se presentarán los acontecimientos del futuro, ya sea porqué no tenemos bases para deducir un extremo del otro.

c). - Probabilidad: la constituye aquel estado en el que, sin estar seguros sobre el sentido en que ocurrirá un hecho o una serie de ellos, tenemos motivos serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido que en otro.

Enrique Fayol, exploró fundamentalmente los problemas de la administración, demostrando que se apoya en cinco conceptos básicos: previsión, organización, coordinación, mando y control. Su doctrina llamada "Fayolismo", propugna también por el establecimiento de bases científicas que sustituyan al empirismo, haciendo notar que la previsión jamás será una profecía, sino una reducción de riesgos debido a factores no previstos.

Del estudio que hemos realizado, relativo a la previsión deducimos lo siguiente:

- a). - Entre más estudiemos los factores que intervienen en la realización de hechos futuros, en los cuales descansará el éxito de nuestra empresa, si tomamos a cada uno de ellos como una probabilidad de certeza de lo que va a resultar.
- b). - Cuanto más nos fundemos en hechos objetivos, y no en meras opiniones; de preferencia los acontecidos en nuestra escuela y aun en las experiencias de otras instituciones.
- c). - Mientras más podamos aplicar a la determinación de estos factores, medidas sobre todo estadísticas y de cálculo de probabilidades.

Resumiendo estos principios, las previsiones deben descansar en hechos, más que en opiniones subjetivas. Las previsiones serán tanto más seguras, cuanto más podamos apreciarlas, no solo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse, "Vaya usted, tan lejos como pueda alcanzar a ver, que desde ahí podrá ver más lejos aun" HUWARD.

B. - Principios y fundamentos de la planeación:

Los términos planear y planificar, según

el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, significan "La acción de hacer planes".

Se llama plan, a su vez, al proyecto -- que se realiza para llevar a cabo una acción.

Vivimos en un período de planeación de las actividades en desarrollo y progreso del país. El uso de la técnica en la planificación, en cualquier ámbito de acción, en un hecho propio de -- nuestro siglo y está fundado en un juicio de valor: la planeación constituye una disciplina que obliga a pensar en realizaciones con proyecciones al futu-- ro, encauza la acción, evita la rutina, la improvi-- sación, la dispersión y la desarticulación, ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, favorece el relevo y la evaluación.

Cualquier empresa tiende a superarse. Sin embargo, la acción que tiende a modificar la realidad actual en otra distinta o superior no será efectiva si no se acomoda a una línea de actuación progresiva. Se establece así un proceso en el que se producen los siguientes pasos:

- a). - Estudio de necesidades.
- b). - Determinación de los objetivos en función de las necesidades.
- c). - Elaboración de proyectos de las actividades, previendo problemas y soluciones.
- d). - Acción: desarrollo práctico del plan.

No obstante, la nueva situación estará -- determinada por los objetivos que se consignent, y

éstos a su vez, se convertirán en medios de un nuevo proceso similar al anterior, que lo perfeccione y supere.

Planificar es anticipar actividades teniendo en cuenta los resultados de acciones anteriores, la situación actual, los recursos materiales y personales disponibles y las finalidades que se presentan. El proceso de planificación, por tanto se origina a consecuencia de la conjunción de ciertos factores como:

- a). - La apreciación objetiva, a través de los métodos científicos de investigación.
- b). - La determinación de los objetivos a los que tiende. Con metas reales y alcanzables, y por ello es preciso contar con los recursos materiales y humanos.
- c). - La realización coordinada del trabajo, de tal modo que los distintos servicios y equipos posean información suficiente.
- d). - La evaluación periódica de las actividades del plan, para determinar si los resultados están o no de acuerdo con los objetivos que se habían fijado.

De lo especificado, sobre la previsión y la planeación, creemos de vital importancia coor-

dinar estos principios para obtener resultados óptimos en la obra educativa, dirigida y encauzada por el director de la escuela, tomando en cuenta que es el punto de partida en los nuevos horizontes de la escuela del presente y del futuro, en donde todos los elementos humanos, materiales y sociales deben coadyuvar en todas las actividades educativas "La solución somos todos".

Esta reflexión nos permite reconocer que solo el trabajo escolar debidamente planeado, alcanza los mejores resultados.

2. - IMPORTANCIA Y TECNICA DE LA PLANEACION, Y OBJETIVOS DEL PLAN DE TRABAJO.

A. - Importancia de la planeación:

Ya hemos dicho que mientras la previsión estudia lo que puede hacerse: "Pre-ve", las condiciones en que deberá desarrollarse nuestra futura acción administrativa, con base en esas previsiones la planeación fija con precisión lo que va a hacerse, es decir, hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido, para fijar dentro de ellas nuestra futura acción.

Como se ve, la importancia de un plan de trabajo es fundamental en las diferentes actividades que el hombre realice, con el mínimo de esfuerzo y en el menor tiempo posible, obteniéndose resultados positivos y deseables. Ya que sin --

planes de trabajo, los elementos que intervienen en la obra educativa, no tendrían normas directrices para cumplir las funciones del trabajo encomendado.

B. - Técnicas de la planeación:

Para elaborar planes de trabajo encontramos una gran variedad de técnicas como planes de trabajo se desean elaborar, sin embargo para confeccionar o estructurar específicamente un plan de trabajo a nivel de director de escuela primaria, a nuestro juicio, hemos seleccionado los siguientes pasos o fases del procedimiento:

- a). - Investigación de los factores socio-económicos del lugar donde se ubica la escuela.
- b). - Jerarquizar las necesidades de la escuela, para canalizarlas y darles la importancia requerida en la solución de cada una de ellas. Con el máximo de certeza y un mínimo de probabilidad.
- c). - Analizar los medios y recursos con que se cuenta para proyectar las actividades a realizar.
- d). - Delimitar el tiempo en el cual se desarrollará el plan de trabajo.

e). - Elaboración y desarrollo del plan de trabajo.

C. - Objetivos del plan de trabajo:

La planeación de todas las actividades es un paso necesario, y como obra educativa es una tarea humana muy importante, es conveniente conducirla en forma organizada hacia sus objetivos.

Para formular los planes de trabajo, es requisito indispensable conocer la realidad y las posibilidades del medio en que funciona la escuela. Los planes no deben considerarse como documentos de trámite, sino como normas fundamentales para guiar los esfuerzos de todos los elementos que intervienen en la obra educativa.

Los objetivos de la planeación deben ser modestos y factibles, y se incluirán solamente las tareas que sean necesarias y de posible realización, procurando que los planes sean documentos vivos que reflejen las condiciones de la escuela y los propósitos concretos para su mejoramiento.

A continuación presentamos los objetivos generales de la educación primaria, que fueron elaborados en la Primera Asamblea Nacional de Educación Primaria, efectuada con motivo de la Reforma Educativa.

- "Encauzar el proceso natural del desarrollo del niño para lograr el desenvol

vimiento integral de su personalidad".

- "Propiciar el conocimiento del medio en que vive para que esté en posibilidad de transformarlo de acuerdo con las necesidades de su sociedad".
- "Favorecer su proceso de socialización para que le permita ser factor activo de los diversos grupos a que pertenece y para llegar a serlo de la sociedad de que forma parte".
- "Lograr que el educando, por medio del desarrollo de sus capacidades mentales, de la formación de actitudes objetivas, científicas y críticas, comprenda e interprete hechos y principios para estar en aptitud de registrar y utilizar informaciones de acuerdo con sus intereses vitales".
- "Proporcionar al niño medios para aprender eficazmente por sí mismo".
- "Ofrecer al educando alternativas para aprender lo que tenga valor intrínseco para él, y por lo mismo le sea placentero".
- "Lograr que el alumno adquiera la capacidad para comunicar con claridad, sencillez y exactitud sus pensamientos y que desarrolle habilidades y hábitos para interpretar los signos gráficos y

comprender el contenido de lo que lee".

- "Iniciar al niño en las conceptualizaciones formales de la matemática y de la manipulación de situaciones, expresiones y objetos".
- "Iniciar al niño en la comprensión y utilización de los conceptos y principios básicos de las Ciencias Naturales y Sociales de modo que éstos fundamentos le faciliten la adquisición de informaciones y de técnicas".
- "Encauzar la observación y la experiencia hacia el conocimiento, aprovechamiento y conservación de los recursos naturales".
- "Desarrollar la capacidad para la conservación de la vida y la salud física y mental del niño, para garantizar la planitud de su desarrollo".
- "Desenvolver las diversas expresiones estéticas del niño".
- "Fomentar la participación del niño en las actividades de su familia, su escuela, su comunidad y su nación, y despertar así el sentido de la responsabilidad y de la cooperación".

- "Desarrollar el juicio crítico del niño para que participe en los cambios de los grupos sociales en que se desarrolla, buscando que éstos respondan al bien de la colectividad".
- "Lograr que los niños establezcan en la comunidad escolar formas de convivencia armónicas y constructivas; procurar que se tomen decisiones compartidas, se asuma la responsabilidad que ellas implican y se ejerza la libertad personal en un marco de respeto hacia los demás y hacia si mismo".

3. - ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE UN PLAN DE TRABAJO DE ESCUELA PRIMARIA.

A. - Desarrollo del plan de trabajo:

El plan anual de trabajo, es la organización general del trabajo de un año lectivo o año escolar. En nuestro caso integrado por los días hábiles de labores, establecidos en el calendario oficial. El director debe proceder a organizar el plan de actividades y quehaceres de la escuela, tanto del establecimiento, como para cada grado, se trazará un esquema o guión de planificación siguiendo las siguientes pautas:

- a). - La Filosofía Educacional que conforma al servicio nacional y de la escuela .

- b). - La apreciación de los grados en lo biológico, social, económico, psicológico y aprovechamiento.
- c). - Los objetivos y propósitos a alcanzar.
- d). - El programa mínimo y de extensión a desarrollar, correlacionando o concentrando en cinco, siete o nueve unidades didácticas.
- e). - Métodos de enseñanza y aprendizaje a aplicar.
- f). - Horario y control de trabajo.

El director de la escuela como autoridad responsable de la debida organización, funcionamiento y administración del plantel, le corresponde elaborar el plan general de trabajo, que comprenderá el mejoramiento de la institución, desde el punto de vista técnico, administrativo, social y material.

Pasos a seguir en la estructura de un plan de trabajo de escuela primaria:

- a). - El plan anual de trabajo será elaborado en la primera quincena del año escolar, por el director del plantel.
- b). - El plan abarcará las etapas siguientes:

FACTORES FAVORABLES Y DESFAVORABLES:

Para el desarrollo de la obra educativa, en esta parte se incluirán las fuerzas del orden social, económico, técnico administrativo y material, que obstaculicen o ayuden a la normal conducción del trabajo educativo.

ASPECTO TECNICO:

Comprende:

- Adaptación, interpretación y aplicación de programas.
- Métodos de enseñanza.
- Material didáctico.
- Material escolar.
- Organización del trabajo de la escuela.
- Clasificación de grupos
- Pruebas pedagógicas.
- Competencias, concursos, exposiciones.
- Intercambio escolar.
- Horario y calendario.

- Funcionamiento de anexos.

ASPECTO ADMINISTRATIVO:

Comprende:

- Control de registros escolares.
- Organización del archivo.
- Tramitación de asuntos oficiales.

ASPECTO MATERIAL:

Comprende:

- Por lo que corresponde a la escuela - a trabajos de construcción, reparación y adaptación.
- En el edificio escolar.
- Mobiliario.
- Anexos higiénico-sanitarios: baños, gabinetes de aseo, letrinas, etc.
- Anexos de extensión cultural: museos, teatro al aire libre y de salón, bibliotecas, etc.
- Anexos de extensión recreativa: campos deportivos, parques infantiles, etc.

- Anexos de actividades domésticas: costurero, cocina, lavaderos, etc.
- Anexos de actividades industriales: talleres de carpintería, juguetería, cestería, pequeñas industrias, etc.

ASPECTO SOCIAL:

Comprende:

- Actividades en relación con el mejoramiento económico de la comunidad.
- Campañas cuya finalidad será el mejoramiento de salud, cívico, social y -- cultural.
- Actividades del mejoramiento del hogar y de la mujer.
- Actividades en favor de la recreación: organización de clubes deportivos, cuadros de cancioneros, cuadros teatra--les, eventos deportivos, festivales patrióticos y culturales, etc.
- Actividades para la integración de la -- nacionalidad, veneración a la bandera nacional, actos cívicos, conferencias -- sobre temas históricos y cívicos, in--formación de los actos trascendentales del gobierno nacional.

- Campañas específicas de la comunidad y de carácter nacional: de mejoramiento de la asistencia de los alumnos, antialcohólicas, de reforestación, contra el analfabetismo, etc.
- Organización de grupos sociales: asociación de padres de familia, ligas femeniles, sociedad de alumnos, etc.

PREPARACION DEL PERSONAL DOCENTE:

Respecto a la preparación profesional de los maestros:

- Asistencia a centros de actualización pedagógica.
- Concurrencia a reuniones de carácter pedagógico que organicen la zona escolar y el sector.
- Asistencia a conferencias y exposiciones.
- Aprovechamiento de las publicaciones de la S. E. P. y de otras dependencias.
- Preparación autodidáctica.
- Inscripción a cursos de mejoramiento profesional.

Medios de que se valdrá el director para realizar los objetivos y comprobar los resultados: son todos los recursos, materiales, sociales, culturales y económicos de que dispone para cumplir el plan de trabajo propuesto.

B. - INCONVENIENTES DE LA FALTA DE UN PLAN PREVIO DE ORGANIZACION.

Los inconvenientes que acarrea el hecho de intentar muchas cosas a la vez, sin disciplina ni método, es decir la falta de un plan previo de organización, sin atender a una organización premeditada, son las siguientes:

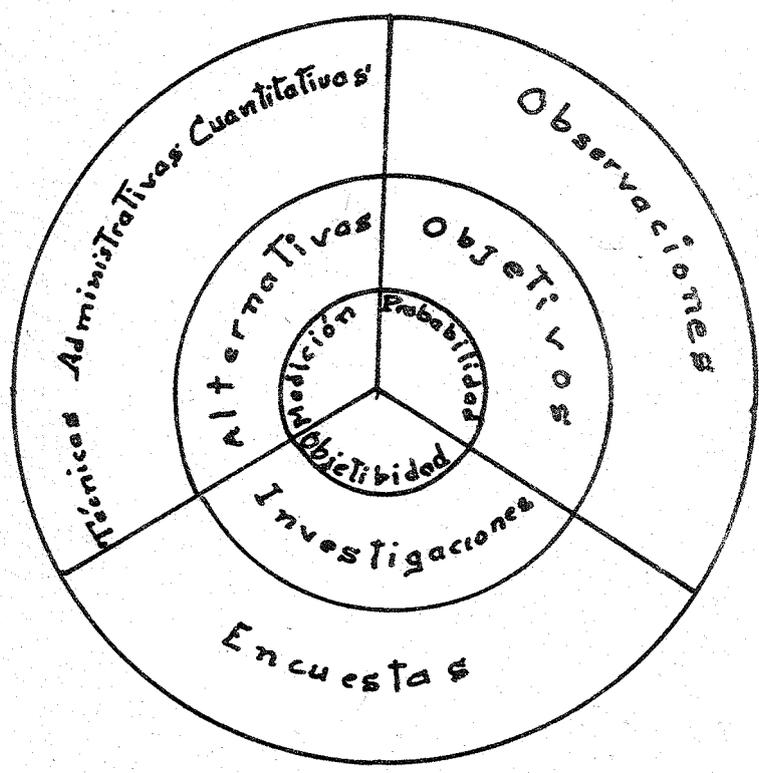
- a). - Se incurre en el empirismo.
- b). - Se echan al olvido aspectos importantes por analizar.
- c). - El trabajo resulta deficiente.
- d). - Se pierden inutilmente las energías humanas y económicas.
- e). - Fácilmente se desciende al caos y al desorden.
- f). - Inesperadamente pueden sobrevenir algunos hechos capaces de dar al traste con el funcionamiento general de la escuela, o de alguno de sus aspectos.
- g). - Predomina la rutina y, por consecuencia, el ambiente para el desarrollo del niño será negativo en lo individual y en lo social.

- h). - No se podrán aprovechar con oportunidad las situaciones que se vayan presentando.
- i). - Jamás se podrán realizar los fines concretos de todo sistema educativo.

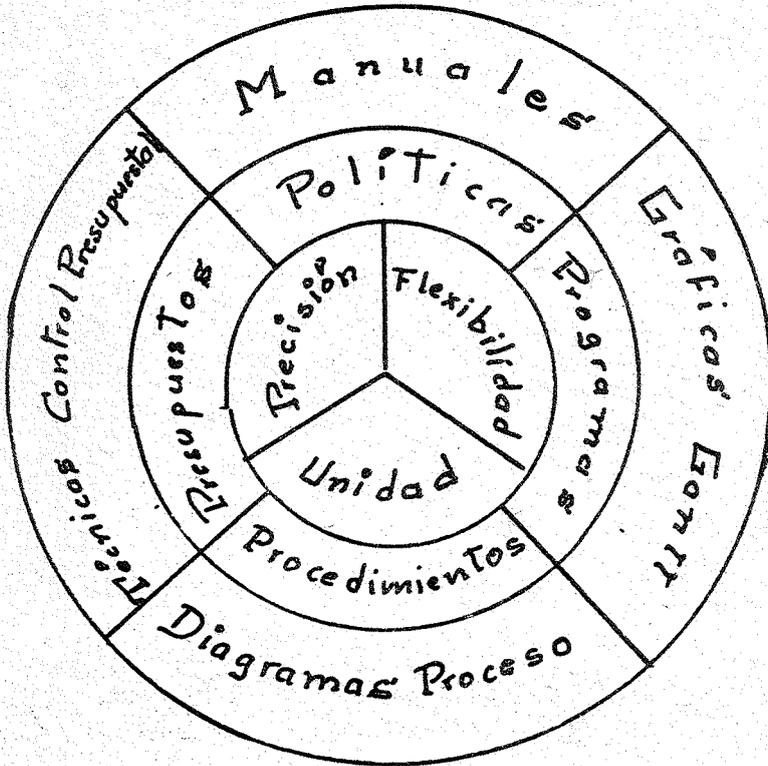
En cambio, una escuela organizada es -- como un organismo en donde rige la armonía y el orden; en donde las aspiraciones y las inquietudes resultan como producto natural del trabajo. Es -- una institución proyectada estructuralmente en donde los maestros, los alumnos y los padres de familia se conmueven con más espontaneidad en función de sus anhelos de superación.

Es menester planificar convenientemente todas las actividades para obtener mayores y mejores rendimientos. Y de todo esto, se deduce que la organización es una necesidad indispensable para la aplicación de sus principios y normas como un proceso progresivo y dinámico cuyos resultados -- son estimulantes y efectivos.

Previsión
Principales Instrumentos Principios Reglas
(círculo exterior) (círculo central) (círculo interior)



Planeación
 Principales instrumentos Principios Reglas
 (círculo exterior) (centro) (círculo intermedio)



CAPITULO VII INVESTIGACION DE CAMPO.

1. - DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA SEGUI- DA PARA LA INVESTIGACION DE CAMPO (mar- co teórico).

Desde el momento en que la ciencia no se contenta con recoger conocimientos esporádicos, sino que necesita reunir la mayor cantidad posible de hechos; sistematizados, clasificados y analizados en sus interferencias y relaciones, se hace indispensable observar un proceso lógico en el trabajo de investigación, el cual se llama método científico.

No desconocemos las dificultades que entraña el trabajo de campo, ni hemos olvidado, que se requieren conocimientos básicos de ciencias sociales, para llevarlo a efecto con éxito. Estamos conscientes de que debemos emplear las técnicas de estadística y la codificación de datos para su adecuado aprovechamiento en los trabajos de investigación.

Dentro de la metodología de la investigación, existen varias técnicas, cuya utilización resulta necesaria para comprobar la HIPOTESIS. - - Para desarrollar este trabajo utilizamos dos técnicas: la documental y la de campo, ésta última se cumple fundamentalmente a través de observaciones y encuestas.

Para la investigación de campo tenemos, además de la observación, todas las posibilidades -

mediante los cuestionarios que se aplicaron a - -
maestros y directores de las escuelas primarias -
del III Sector, de Cd. Nezahualcóyotl, Mex. y que,
para su elaboración se tomaron en cuenta los re-
quisitos siguientes:

- a). - Determinar el objetivo que se persigue.
- b). - Otorgar un valor a cada pregunta, -
para codificar los resultados.
- c). - Determinar que tipo de preguntas -
vamos a emplear: abiertas o cerra-
das.
- d). - Cuidar el vocabulario, con el fin de
que, sea adecuado al grupo social -
al que ~~vaya~~ dirigido el cuestionario.
- e). - Ir de asuntos particulares a generales.
- f). - Determinar el número de preguntas.
- g). - Eliminar factores que distorsionen -
el sentido de las preguntas (temor,
odio, etc.).
- h). - Dar confianza a las personas que -
contesten el cuestionario.
- i). - Que las preguntas sean del dominio
de las personas a quienes se les -
aplique el cuestionario.

En la investigación de campo se desarrollan las siguientes etapas o fases:

1a. - Fase:

- Determinación del instrumento para la
captación de la información.

- Se eligió el cuestionario, en virtud de que es la técnica más adecuada para obtener los datos requeridos para la investigación.

2a. - Fase:

- Se traducen los objetivos de la investigación en interrogantes específicas.
- Cada cuestión estará encaminada a obtener datos para probar o disprobar la hipótesis.

3a. - Fase:

- Aplicación del cuestionario.
- Esta forma es la de aplicar el cuestionario a los compañeros maestros del sector III de Cd. Nezahualcóyotl, Méx., al nivel requerido en la encuesta, para verificar la confiabilidad, operatividad y validez del instrumento de medición.

4a. - Fase:

- Investigación directa:
- Una encuesta tiene importancia vital para la investigación, si en verdad proporciona datos fidedignos y confiables para el logro de los objetivos y para la aceptación o rechazo de la hipóte-

sis.

5a. - Fase:

- Concentración de datos:
- Se diseñaron los cuadros de tabulación, con el fin de que, las respuestas fueran concentradas para su manejo posterior.

6a. - Fase:

- Categorización:
- En esta etapa, se determinan las categorías, las variables y la clasificación correspondiente a las respuestas.

7a. - Fase:

- Análisis y comprobación:
- Una vez recogidos los datos, se realiza el análisis, que incluye una cuidadosa revisión de las etapas en el diseño de la investigación.
- Se procede al examen y determinación de la validez de los datos recogidos, de acuerdo a la hipótesis planeada.

8a. - Fase:

- Conclusiones parciales y generales:
- Las conclusiones parciales se obtienen del análisis de cada una de las preguntas del cuestionario.
- Las conclusiones generales se obtienen del análisis de las conclusiones parciales.
- Confrontando y discriminando los contenidos, a fin de poder expresar el sentido general de la muestra investigada.

9a. - Fase:

- Sugerencias:
- De la concentración de cada una de las cuestiones, se obtuvieron los resultados que se resumieron en un listado general.

Si hemos iniciado la investigación de campo, consideramos que es una de las tareas más árduas, que a la vez, nos pone en contacto con los problemas más arraigados de la sociedad, y que las aportaciones que podamos hacer como maestros, serán sugerencias para que se solucionen los problemas que se detectaron en el área de la educación primaria de Cd. Nezahualcóyotl, Mex

Después de analizar cada una de las preguntas y respuestas de los cuestionarios contados por los directores de las diferentes escuelas de las Zonas Escolares del III Sector, y con el fin de formarnos un criterio amplio y veraz de nuestra investigación y, así probar o disprobar nuestra hipótesis, presentamos a continuación las 15 cuestiones de la 1a. encuesta con sus respectivas opciones, frecuencias, variables y porcentajes:

CUESTION No. 1

Período de tiempo desempeñando la función de director:

OPCION	FRECUENCIA	%
Hasta 5 años	20	33.33
Hasta 10 años	16	26.66
De 11 a más años	24	40.00
Totales	<u>60</u>	<u>99.99</u>

CUESTION No. 2

Tiempo de experiencia para poder desempeñar el puesto de director:

OPCION	FRECUENCIA	%
Experiencia.	32	53.33
Preparación y experiencia	20	33.33
Aptitudes y responsabilidad	8	13.33
Totales	<u>60</u>	<u>99.99</u>

CUESTION No. 3

Preparación profesional como mínimo para desempeñar el cargo de director:

OPCION	FRECUENCIA	%
Normalista titulado	12	20.00
Con estudios de post-grado	0	0.00
Con estudios de licenciatura	<u>48</u>	<u>80.00</u>

CUESTION No. 4

Si recibió orientación para desempeñar el cargo de director:

OPCION	FRECUENCIA	%
De la Inspección Escolar	16	26.66
De otras dependencias	24	40.00
De ninguna dependencia.	20	33.33
Totales	<u>60</u>	<u>99.99</u>

CUESTION No. 5

Si para planear las actividades de la escuela, toma en cuenta, el criterio de los maestros:

OPCION	FRECUENCIA	%
Los toma en cuenta	44	73.33
No las toma en cuenta	4	6.66

Algunas veces los toma en cuenta	<u>12</u>	<u>20.00</u>
Totales	60	99.99

CUESTION No. 6.

Importancia de los aspectos, en el plan de trabajo anual, según el director:

OPCION	FRECUENCIA	%
Técnico, administrativo y social	8	13.33
Técnico, material y social	0	0.00
Todos los aspectos	<u>52</u>	<u>86.66</u>
Totales	60	99.99

CUESTION No. 7

Si al inicio del año escolar reúne a los maestros para informarles de las actividades a realizar:

OPCION	FRECUENCIA	%
Si los reúne	60	100.00
No los reúne	<u>0</u>	<u>0.00</u>
Totales	60	100.00

CUESTION No. 8

Que comisiones tienen más rechazo de parte de los maestros:

OPCION	FRECUENCIA	%
Las técnicas	8	13.33
Los sociales	28	46.66
Las materiales	24	40.00
Totales	<u>60</u>	<u>99.99</u>

CUESTION No. 9

Que si estimula a los maestros cuando realizan una actividad positiva en bien de la educación:

OPCION	FRECUENCIA	%
Siempre los estimula	16	26.66
Algunas veces	44	73.33
No los estimula	0	0.00
Totales	<u>60</u>	<u>99.99</u>

CUESTION No. 10

De cómo procede, cuando los maestros faltan a sus labores injustificadamente:

OPCION	FRECUENCIA	%
Aplica el reglamento	8	13.33
Los invita amablemente a cumplir	52	86.66

No los toma en cuenta	0	0.00
Totales	<u>60</u>	<u>99.99</u>

CUESTION No. 11

Que si son necesarios en la escuela primaria, se
cretario y maestros adjuntos:

OPCION	FRECUENCIA	%
Son necesarios	36	60.00
Algunas veces	12	20.00
No son necesarios	<u>12</u>	<u>20.00</u>
Totales	<u>60</u>	<u>100.00</u>

CUESTION No. 12

Del período de tiempo que deben durar las campa-
ñas que emprende la escuela.

OPCION	FRECUENCIA	%
Un tiempo corto	0	0.00
Ser permanentes	52	86.66
El tiempo no importa	<u>8</u>	<u>13.33</u>
Totales	<u>60</u>	<u>99.99</u>

CUESTION No. 13

De la organización del archivo de la escuela :

OPCION	FRECUENCIA	%
No es necesario	0	0.00
Algunas veces	0	0.00
Es indispensable	60	100.00
Totales	<u>60</u>	<u>100.00</u>

CUESTION No. 14

Del horario para atender a los padres de familia:

OPCION	FRECUENCIA	%
Algunas veces	20	33.33
Es necesario tenerlo	32	53.33
No es necesario tenerlo	8	13.33
Totales	<u>60</u>	<u>99.99</u>

CUESTION No. 15

De la organización de la escuela:

OPCION	FRECUENCIA	%
La tiene bien organizada	20	33.33
Medianamente organizada	40	66.66
No la tiene organizada	0	0.00
Totales	<u>60</u>	<u>99.99</u>

Si observamos detenidamente las cuestiones Nos. 5, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 14 y 15, inmediatamente nos damos cuenta, por las frecuencias, variantes y porcentajes, que según el criterio de los directores consultados, las escuelas primarias de las zonas escolares del sector No. III, de Cd. Nezahualcóyotl, Méx., están bien organizadas y administradas en un 70%, medianamente organizadas y administradas en un 28% y en un 2% mal organizadas, como exponemos en la gráfica que anexamos.

A continuación analizamos los cuestionarios contestados por los maestros de las escuelas primarias del sector No. III del Valle de México, y con el fin de formarnos un panorama verdadero de nuestras investigaciones y así reafirmar y confirmar en forma concreta nuestro criterio. En seguida presentamos los resultados de las 10 cuestiones con sus respectivas: opciones, frecuencias y porcentajes:

CUESTION No. 1

De que si el director organiza adecuadamente los trabajos al iniciarse el año escolar:

	OPCION	FRECUENCIA	%
SI		80	53.33
NO		70	46.66
	Totales	<u>150</u>	<u>99.99</u>

CUESTION No. 2

Si las comisiones que se desempeñan en la escuela, son designadas de acuerdo a las aptitudes de los maestros:

	OPCION	FRECUENCIA	%
SI		110	73.33
NO		40	26.66
	Totales	<u>150</u>	<u>99.99</u>

CUESTION No. 3

Que si el director debe cambiarse de escuela, después de un período de tres o mas años de trabajo, para no crear una rutina perjudicial al servicio docente:

	OPCION	FRECUENCIA	%
SI		80	53.33
NO		70	46.66
	Totales	<u>150</u>	<u>99.99</u>

CUESTION No. 4

Que si el director de la escuela desempeña sus funciones con honradez y ética profesional:

	OPCION	FRECUENCIA	%
SI		50	33.33

NO		$\frac{100}{150}$	$\frac{66.66}{99.99}$
	Totales		

CUESTION No. 5

Si el director de la escuela los invita amablemente a cumplir, cuando los maestros faltan injustificadamente a sus labores:

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	40	26.66
NO	$\frac{110}{150}$	$\frac{73.33}{99.99}$
	Totales	

CUESTION No. 6

De que si el maestro fuera nombrado director de la escuela, para el próximo año lectivo, cambiaría la estructura organizativa que tiene actualmente:

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	50	33.33
NO	$\frac{100}{150}$	$\frac{66.66}{99.99}$
	Totales	

CUESTION No. 7

Si el director les hizo observaciones a los maestros que no cumplieron con sus comisiones, que les fueron asignadas:

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	60	40.00
NO	90	60.00
Totales	<u>150</u>	<u>100.00</u>

CUESTION No. 8

Si el director estimula a los maestros, cuando éstos toman sus comisiones correctamente:

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	100	66.66
NO	50	33.33
Totales	<u>150</u>	<u>99.99</u>

CUESTION No. 9

Que si el director de la escuela, acepta las sugerencias de los maestros al planear las actividades:

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	90	60.00
NO	60	40.00
Totales	<u>150</u>	<u>100.00</u>

CUESTION No. 10

Si el plan de trabajo que elaboró el director de la escuela, cumplió con los objetivos propuestos en la planeación:

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	100	66.66
NO	50	33.33
Totales	<u>150</u>	<u>99.99</u>

Al observar detalladamente las cuestiones de la encuesta contestada por los maestros, encontramos que las escuelas primarias de las Zonas Escolares del III Sector, en un 51% están bien organizadas y en un 49% mal organizadas.

De los resultados obtenidos en la investigación de campo y basándonos en las opiniones vertidas en cada una de las cuestiones, concluimos este trabajo con documentos fidedignos que nos muestran un panorama real de como están organizadas y administradas las escuelas primarias que funcionan en el III Sector de Cd. Nezahualcóyotl, Estado de México.

Nuestra hipótesis planteada en este trabajo, textualmente dice:

"EL PROCESO ADMINISTRATIVO, ES DEFICIENTE EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE CD. NEZAHUALCOYOTL, MEX., PORQUE LOS ELEMENTOS HUMANOS QUE EN ELLA PARTICIPAN, NO POSEEN

LA INFORMACION ADECUADA, QUE REQUIERE EL PUESTO QUE DESEMPEÑAN.

Este planteamiento lo comprobamos mediante los resultados positivos y negativos de la investigación documental y de campo que realizamos, comprobando los siguientes aspectos:

1. - Las escuelas primarias están organizadas y administradas en la medida de la capacidad del director y de -- los medios y recursos con que cuenta.
2. - La colaboración de los maestros es incompleta debido a la falta de orientación adecuadas.
3. - La escuela ha descuidado las relaciones maestro-padres de familia.
4. - Las autoridades educativas se ape-- gan estrictamente a las disposicio-- nes de la S. E. P., descuidando la mayor de las veces, la iniciativa y la dinámica progresista de director y - maestros de grupo, para resolver - los distintos problemas: educativos, - materiales y sociales que nos plan-- tea el momento presente y futuro de la escuela primaria.

CONCLUSIONES.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la información obtenida en la investigación documental y de campo, y tomando como base las opiniones vertidas en los cuestionarios, proponemos una reestructuración de las escuelas primarias más adecuada al momento actual que vive el país.

- 1o. - Que la Secretaría de Educación Pública, al designar a un maestro como director técnico de una escuela primaria, tome en cuenta: su capacidad profesional, su alto sentido de responsabilidad y su experiencia docente y que no sea requisito indispensable tener muchos años de servicio.
- 2o. - Que se oriente constantemente a los Inspectores, directores y maestros de grupo, con el fin de que estén al corriente de los avances técnicos, científicos y pedagógicos actuales, en sus diferentes niveles de funciones y que los orientadores, asesores y conductores encargados de impartir estas orientaciones sean personas: idóneas, capaces y con deseo de hacerlo bien.
- 3o. - Que sea obligatorio concurrir a todos los cursos de orientación pedagógica que se organicen, para pre-

parar más y mejor a los maestros, pero estos cursos deben planearse y organizarse bien con el fin de que rindan los frutos deseados.

40. - Que los maestros titulados en Licenciatura de Educación Primaria, sean los primeros en ocupar los puestos directivos de la administración escolar, tomando en cuenta que son los más actualizados.
50. - Que se crean verdaderos estímulos para todos los maestros que vayan adquiriendo una preparación profesional firme y destacada, con el fin de que ésta sea aplicada en todas las actividades educativas en forma positiva.
60. - Que las campañas que emprendan las distintas secretarías de estado, se planifiquen, se analicen y se adapten a las necesidades de la escuela primaria y al momento actual que vive el país.
70. - Proponemos a las autoridades superiores la creación de plazas de maestros adjuntos y de secretario, en escuelas primarias de más de 12 grupos, con el propósito de que las labores educativas sean más completas.

- 8o. - Proponemos a la Secretaría de Educación Pública, se actualicen Leyes y Reglamentos sobre educación primaria, que ya no cumplen su cometido para lo que fueron hechos, tomando en cuenta los avances científicos, pedagógicos y socioeconómicos del presente y del futuro.
- 9o. - Proponemos que la Dirección Federal de Educación del Valle de México, analice los planes anuales de trabajo de las escuelas primarias, con el fin de que conozca los problemas y necesidades de las mismas.
- 10o. - Que se reglamenten las operaciones para resolver el problema de mantenimiento, conservación y aseo de las escuelas primarias, ya que en teoría lo deben resolver los padres de familia en forma voluntaria, -- pero hasta la fecha hemos observado que no funciona o, funciona a medias y crea muchos problemas -- al director y a los maestros.
- 11o. - Y por último proponemos, que la Secretaría de Educación Pública -- cumpla con lo estipulado en el Art. 3o. Constitucional, dotando a todas las escuelas primarias del país de los medios y recursos necesarios, -- con el objeto de que éstas desarro-

llen una organización funcional, -
positiva y apegada a las estructu-
ras sociales, políticas y económi-
cas del momento actual que vive -
México.

CUESTIONARIO

COMPAÑERO MAESTRO, LA ENCUESTA QUE ESTAMOS REALIZANDO, NOS SERVIRA PARA OBTENER UN PANORAMA GENERAL DE COMO ESTAN ORGANIZADAS ALGUNAS ESCUELAS PRIMARIAS, - LOS RESULTADOS Y APORTACIONES SU EXPERIENCIA, NOS SERVIRAN PARA FORMARNOS UN CRITERIO DE LO QUE SE PUEDA MODIFICAR O MEJORAR EN EL AMBITO EDUCATIVO.

ESCUELA: _____ ZONA ESCOLAR: _____
 MUNICIPIO: _____ ESTADO: _____

INSTRUCCIONES: Conteste con veracidad y honradez profesional cada una de las preguntas - que a continuación presentamos, y coloque la letra en el paréntesis, que a su juicio conteste la pregunta:

1. - ¿Qué tiempo tiene usted, desempeñando la función de director?
 - a). - De 1 a 5 años ()
 - b). - De 6 a 10 años
 - c). - De 11 a más años.

2. - ¿Cuántos años de servicios como mínimo, debe tener un maestro para que pueda desempeñar el cargo de director?
 - a). - De 1 a 5 años. ()
 - b). - De 6 a 10 años.
 - c). - No se requiere experiencia.

Letra () por que: _____

3. - ¿Qué preparación profesional como mínimo, debe tener a su juicio un director para desempeñar su cargo en una escuela primaria?

- a). - Maestro normalista titulado. ()
- b). - Con estudios de Post grado a nivel superior
- c). - Con licenciatura a nivel de primaria.

Explique en los espacios siguientes porqué:

Letra () por que: _____

4. - ¿Recibió usted o ha recibido preparación para desempeñar el cargo de director, (SI) (NO), - si la respuesta es afirmativa ¿De quién?

- a). - De la inspección escolar ()
- b). - De la Dirección General de Educación.
- c). - De otra dependencia oficial.

Letra (), de quien: _____

5. - ¿Planea usted las actividades de su escuela, de acuerdo con los planes y programas oficiales, tomando en cuenta el criterio de los maestros de la misma?

- a). - Siempre ()

- b). - Algunas veces
- c). - Nunca.

Explique en los espacios siguientes porqué:

Letra () por que: _____

6. - A su juicio, ¿Cuáles de los siguientes aspectos son más importantes en el plan de trabajo?

- a). - Administrativo, técnico y social. ()
- b). - Técnico, material y social.
- c). - Todos los aspectos.

Explique en los espacios siguientes porqué:

Letra () por que: _____

7. - Al iniciar las labores docentes, ¿Reúne usted al personal a sus órdenes para informarles, - planear actividades, buscar objetivos, etc., en las diferentes tareas escolares?

- a). - No por movimiento de personal. ()
- b). - No es necesario.
- c). - Es básico realizarla.

Explique en los espacios siguientes porqué:

Letra () por que: _____

8. - Al designar las comisiones que funcionarán du

rante el año escolar, ¿Qué comisiones tienen más rechazo de parte de los maestros?

- a). - Comisiones técnicas. ()
- b). - Comisiones sociales.
- c). - Comisiones materiales.

Explique en los espacios siguientes porqué:

Letra () por que: _____

9. - ¿Estimula usted continuamente a los maestros después de que éstos realicen una actividad positiva en el ejercicio de su trabajo?

- a). - Siempre. ()
- b). - Algunas veces.
- c). - Nunca.

Explique en los espacios siguientes porqué:

Letra () por que: _____

10. - ¿Qué actitud adopta usted, cuando sus maestros faltan injustificadamente a sus labores?

- a). - Aplica el reglamento. ()
- b). - Los invita amablemente a cumplir.
- c). - No le interesan.

Explique en los espacios siguientes porqué:

Letra () por que: _____

11. - Para el mejor desempeño de sus funciones, -
usted cree, ¿Qué debe haber secretario y -
maestros adjuntos en la escuela primaria?

- a). - Son necesarios. ()
b). - Algunas veces.
c). - No son necesarios.

Explique en los espacios siguientes porqué:

Letra () por que: _____

12. - Las campañas de aseo, puntualidad, ortogra-
fia y lectura, que emprende la escuela, de -
acuerdo con su experiencia deben durar:

- a). - Un período de tiempo corto. ()
b). - Deben ser permanentes.
c). - La duración del tiempo no importa.

Explique en los espacios siguientes porqué:

Letra () por qué: _____

13. - La correcta organización del archivo escolar,
¿Qué utilidades prácticas reporta al director
de la escuela, como fuente de información?

- a). - No es necesario. ()
b). - Algunas veces.
c). - Es indispensable.

Explique en los espacios siguientes porqué:

Letra () por qué: _____

14. - Para tratar y resolver los problemas que le presenten los padres de familia, ¿Tiene usted en su escuela un horario determinado?

- a). - Es necesario. ()
b). - Algunas veces.
c). - No es necesario.

Explique en los espacios siguientes porqué:

Letra () por qué: _____

15. - ¿Tiene usted, correctamente organizada su escuela?

- a). - Si. ()
b). - Medianamente.
c). - No.

Explique en los espacios siguientes porqué:

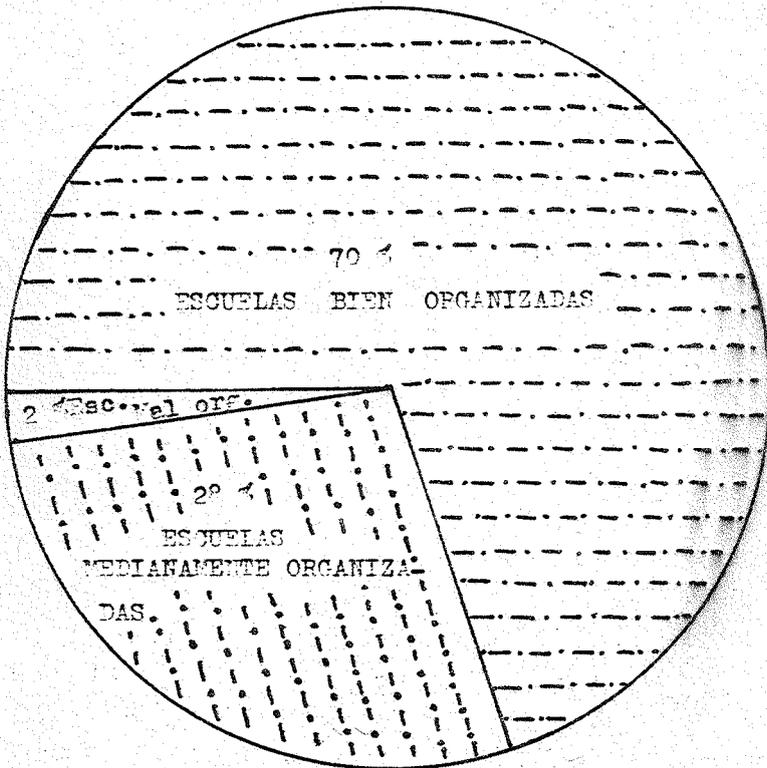
Letra () por que: _____

Cd., Nezahualcóyotl, Méx., a __ de agosto de 78.

Cuadro de concentración de datos obtenidos en la encuesta a 60 directores de diferentes escuelas del sector III en Cd. Nezahualcóchaltl, Edo. de México.

Cuestiones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
Opciones	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c
1	24	32	53	33	33	13	86	52	60	13	20	60	100	53	100	53	100	
2	16	24	40	22	16	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
3	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
4	16	24	40	22	16	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
5	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
6	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
7	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
8	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
9	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
10	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
13	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
14	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
15	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
Totales	24	32	53	33	33	13	86	52	60	13	20	60	100	53	100	53	100	
Porcentajes	16.7	21.3	35.3	22.0	22.0	8.7	57.3	34.7	40.0	8.7	13.3	40.0	66.7	31.3	66.7	31.3	66.7	

Gráfica que representa el resultado de nueve cuestiones más específicas de la organización y administración de las escuelas, sobre la Encuesta aplicada a Directores del III Sector en Cd. Neza. Edo. de México.



CUESTIONARIO

COMPAÑERO MAESTRO, LA ENCUESTA QUE ESTAMOS REALIZANDO, NOS SERVIRÁ PARA OBTENER UN PANORAMA DE COMO ESTA ORGANIZADA TU ESCUELA PRIMARIA, DE LOS RESULTADOS DE TUS APORTACIONES Y EXPERIENCIAS -- NOS FORMAREMOS UN CRITERIO, DE LO QUE PUEDE MODIFICARSE O MEJORARSE EN EL AMBITO EDUCATIVO.

ESCUELA: _____ ZONA ESCOLAR: _____
 MUNICIPIO: _____ ESTADO: _____

INSTRUCCIONES: Contesta con veracidad y honradez profesional cada una de las preguntas, que a continuación presentamos, y coloca dentro del paréntesis la palabra SI o NO, según tu criterio, (que conteste la pregunta).

1. - ¿El director de tu escuela, organiza adecuadamente los trabajos al iniciarse el año escolar?

()

Explique por que: _____

2. - ¿Las diversas comisiones que desempeñan los maestros en tu escuela, son designadas de acuerdo con sus aptitudes?

()

Explica por que: _____

3. - ¿A tu juicio, el director de la escuela debe cambiarse después de un período de tres o -- más años de trabajo, para no crear una rutina perjudicial en sus actividades docentes?

()

Explica por que: _____

4. - ¿El director de tu escuela, desempeña sus funciones educativas con honradez y la ética profesional su puesto?

()

Explica por que: _____

5. - ¿Cuándo faltas a tus labores injustificadamente el director de la escuela, te invita amablemente a cumplir antes de aplicar el reglamento?

()

Explica por que: _____

6. - ¿Si fueras designado director de tu escuela en el próximo ciclo escolar 1978-79, cambiarías la estructura organizativa que tiene actualmente?

()

Explica por que: _____

- 7.- A los maestros que no cumplieron con su comisión, en el curso escolar 1977-78, ¿Les hizo alguna observación el director?

()

Explica por que: _____

- 8.- ¿A los maestros que cumplieron sus comisiones, en el ciclo escolar 1977-78, recibieron algún estímulo de parte del director de la escuela?

()

Explica por que: _____

- 9.- ¿En la planeación de las diversas actividades docentes, tu director, acepta las sugerencias del personal docente, para mejorar el trabajo escolar?

()

Explica por que: _____

10. - ¿El plan de trabajo llevado a la práctica en la escuela donde prestas tus servicios, cumplió con los objetivos que se propusieron en su planeación?

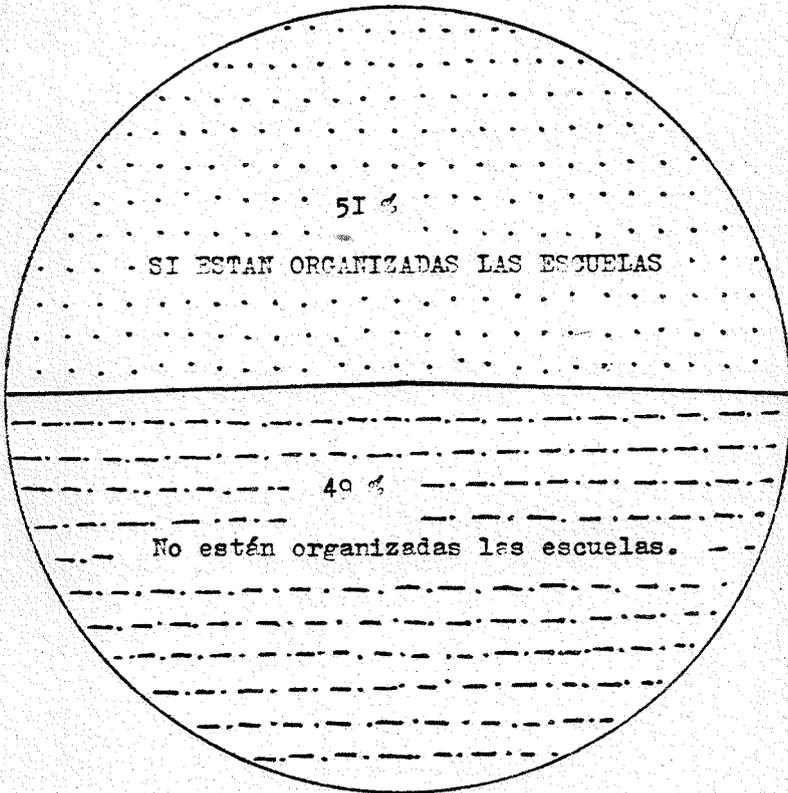
()

Explica por que: _____

Cd. Nezahualcóyotl, Méx., a ___ de agosto de 78.

Cuadro de concentración de datos obtenidos en la encuesta aplicada a ciento cincuenta maestros de diferentes escuelas del III sector en Cd. Nezahualcóchic, Edo. de Méx.															
Cuestiones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
Opciones	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no					
1	80	70													
2		110	40												
3			80	70											
4				50	100										
5					40	110									
6						50	100								
7							60	90							
8								100	50						
9									90	60					
10										100	50				
Totales	80	70	110	40	80	70	50	100	60	90	100	50	60	100	50
Porcentajes	53.3	73.3	53.3	53.3	26.6	73.3	33.3	40.	66.6	60.	53.3	40.	66.6	60.	33.3
	46.6	26.6	46.6	46.6	26.6	26.6	66.6	60.	33.3	40.	53.3	40.	33.3	40.	33.3

Gráfica del resultado de la Encuesta aplicada a los maestros de algunas escuelas del III Sector en Cd. Neza. Edo. de México.



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

ARIAS ALMARAZ CAMILO Y
GOMORA PARRA MANUEL.
Historia General de la Educación.
Editorial Inst. Fed. Capac. Mag.
México, 1960.

AVALOS EDUARDO F.
Tablas de Promedios para realizar
Evaluaciones Parciales y Finales en
la Escuela Primaria.
Edit. Valdes. México, 1978.

BALLESTEROS Y USANO ANTONIO
Organización de la Escuela Primaria.
Edit. Patria S. A. México, 1967.

CERNA M. MANUEL.
Análisis y aplicación de los Programas
de Educación Primaria. S. E. P.
Edit. Oasis México, 1973.

CLAUDE Y PAUL AUGE
Nuevo Pequeño Larousse Ilustrado.
Edit. Larousse. París 1960

SE AZEVEDO FERNANDO
Sociología de la Educación
Fondo de Cultura Económica. México, 1973.

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO
El Proceso Administrativo.
Edit. Diana S. A. México, 1977.

FILHO M. B. LOURENCO.
Organización y Administración
Escolar.
Edit. Kapelusz.
Buenos Aires 1974.

PUBLICACIONES CONTINENTALES S. A.
Almanaque Mundial 1978
Editorial América S. A.
México, 1978.

RAMIREZ RAFAEL
Organización y Administración
de Escuelas Rurales.
Instituto Federal de Capacitación
S. E. P.
Ediciones Oasis S. A.
México.

REYES PONCE AGUSTIN
Administración de Empresas
Teoría y Práctica 2a. parte.
Editorial Limusa
México 1977

REYES PONCE AGUSTIN
Administración de Empresas
Teoría y Práctica. (1a. parte)
Editorial Limusa, S. A.
México, 1978.

REYES PONCE AGUSTIN
Administración de Empresas
Teoría y Práctica. 2a. Parte
Editorial Limusa 1977
México, D. F.

REYES PONCE AGUSTIN
Administración de Personal.
1a. parte.
Editorial Limusa.
México, D. F. 1977.

REYES ROSALES J. JERONIMO Y
QUEZADA ARCE HUMBERTO
Orientaciones para Dirigir
La Escuela Primaria.
Ediciones Oasis, S. A.
México 1972.

GALLO MARTINEZ VICTOR Y
GUTIERREZ GARDUÑO DONACIANO
Organización y Administración
Escolares.
Instituto Federal de Capacitación
del Magisterio S. E. P. 1961-1964
México.

GALACHO R. HORACIO.
Planeamiento Escolar.
Editorial Kapelusz
Buenos Aires 1973.

JIMENEZ Y CORIA LAUREANO
Organización Escolar
Editorial Porrúa.
México.

JIMENEZ Y CORIA LAUREANO
Conocimiento del Educando
Psicotécnica Pedagógica y
Organización escolar
Editorial Porrúa S. A.
México, 1977

LARROYO FRANCISCO
Historia General de
la Pedagogía
Editorial Porrúa S. A.
México, 1972.

MENDIETA ALATORRE ANGELES
Tesis Profesionales
Editorial Porrúa S. A.
México, 1967.

OLEA FRANCO PEDRO Y
SANCHEZ DEL CARPIO FRANCISCO
Manual de Técnicas de Investigación
Documental para la Enseñanza Media
Editorial Esfinge S. A.
México 1976.

ROBLEDO SANTIAGO EDGAR
Doctrina y Acción del SNTE
El art. 3ro. Constitucional.
SNTE 1966

SANTILLANA, S. A.
Enciclopedia Técnica de la
Educación.
Madrid 1975.

S. E. P. 1976
Tecnología Educativa
2o. y 3er. Curso para la
Licenciatura en Educ.
Pre-Escolar y Primario
México, 1976.

S. E. P. (1976)
Administración y Legislación Educativa
Segundo Curso para la Licenciatura en
Educación Pre-Escolar y Primaria
(Antología)
México D. F. 1976.

S. E. P. (1973)
La Reforma de la Educación Primaria.
México, 1973.

S. E. P. (1973)
Mi Cuaderno de Trabajo de Sexto Año.
Lengua Nacional.
México. 1973.

S. E. P.
Guía Básica de Procedimientos
Administrativo Contables para
Escuelas Primarias Federales.
Talleres de Reproducción Fotomecánicas.
México, D. F. 1975

S. E. P.

Programas de Educación Primaria
Aprobados por el Consejo Nacional
Técnico de la Educación.
México, D. F. 1961.

S. E. P.

Plan de Estudios y Programas.
Editorial Tabasco.
México, D. F., 1972.

S. E. P.

Plan de Estudios y Programas de
Educación Primaria.
Editorial S. E. P. 1973
México, D. F.

TECLA J. ALFREDO Y
GARZA R. ALBERTO
Teoría, Métodos y Técnicas
en la investigación Social
Ediciones de Cultura Popular
México, 1977

VAZQUEZ MENDEZ JESUS
Administración de la Producción
Editora Pedagógica.
La Habana, Cuba. 1966.

VELAZQUEZ SANCHEZ JOSE DE JESUS
Vademécum del Maestro de la
Escuela Primaria
Edit. Publi-Print.
México 1971.

VILLALPANDO JOSE MANUEL
Manual de Psicotécnica
Pedagógica
Editorial Porrúa S. A.
México, 1972.

ZAMORA ANTONIO
Diccionario de Sinónimos
Editorial Claridad, S. A.
Buenos Aires, Argentina 1963.