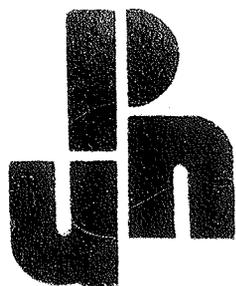


SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD SEAD 191 MONTERREY



SEP

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS ESCUELAS
DEL TIPO EDUCATIVO ELEMENTAL, CENTRADO
EN LA DELEGACION DE AUTORIDAD
Y RESPONSABILIDAD.

INVESTIGACION DOCUMENTAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA



P R E S E N T A

PROFRA.

MARGARITA ANGELICA GONZALEZ BECERRA

MONTERREY, N. L.

FEBRERO DE 1981

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD SEAD 191 MONTERREY

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS ESCUELAS DEL TIPO
EDUCATIVO ELEMENTAL, CENTRADO EN LA DELEGACION DE-
AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

800
INVESTIGACION DOCUMENTAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN EDUCA-
CION PRIMARIA

P R E S E N T A

PROFRA. MARGARITA ANGELICA GONZALEZ BECERRA.

MONTERREY, N. L. FEBRERO DE 1981.

DEDICATORIA

CON MUCHO CARÍÑO:

A MIS PADRES

A MIS HERMANOS

A MIS SOBRINOS

MARGARITA ANGELICA GONZALEZ BECERRA.

I N D I C E

	Pág.
I.- INTRODUCCION.	1
II.- PRECISION DE LOS OBJETIVOS.	3
III.- ¿QUE ES LA ADMINISTRACION?	5
IV.- PLANEACION.	9
V.- ORGANIZACION.	13
A) Organigramas.	18
VI.- DIRECCION.	20
A) Delegación de autoridad.	27
B) Autoridad.	31
C) Responsabilidad.	35
D) Ejecución.	36
E) Coordinación.	38
F) Supervisión.	39
G) Evaluación.	41
VII.- CONTROL.	44
VIII.- COMUNICACION.	46
IX.- PERSONALIDAD DEL DIRECTOR.	52
X.- CONCLUSIONES.	55
XI.- BIBLIOGRAFIA.	60

I.- INTRODUCCION.

Durante 28 años de labor magisterial, ha sido una constante preocupación para mí el esforzarme por realizar lo mejor posible mi trabajo como directora de la Escuela Urbana Federal "Profr. Moisés Sáenz" de Gral. Terán, N. L. Y animada por el deseo de superación en mi carrera y por el gran amor que siempre he sentido por mi profesión, decidí realizar una investigación documental acerca de: "EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS ESCUELAS DEL TIPO EDUCATIVO ELEMENTAL, CENTRADO EN LA DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD" deseando que el estudio llevado a cabo sirva para mejorar en lo posible lo referente a la administración escolar; ya que considero que la buena marcha de una institución educativa depende muchísimo de una buena administración.

En la complejidad del mundo actual, en que nos encontramos con grandísimas ciudades, con un crecimiento de población que cada vez se incrementa más, vemos como hay urgente necesidad de una buena administración que organice, controle y dirija las actividades humanas.

Es tan necesaria una buena administración en todos los aspectos de la vida: en el gobierno, en las empresas, en las iglesias, en las cooperativas, etc., y si en todos estos aspectos es importante cuán to más en algo tan delicado y sublime como lo es la educación.

La educación de la niñez, que es la base de los ciudadanos que mañana habrán de dirigir al mundo, debe ser motivo de especial cuidado y es por eso que dentro del engranaje que mueve la humanidad, tra-

taré en este estudio que estoy realizando, de centrar la atención sobre algunos aspectos relevantes de la administración escolar; concretamente lo referente a la delegación de autoridad y responsabilidad.

"La administración se define como la creación y conservación, en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes". (1)

Para satisfacer los requisitos de eficiencia, la administración se auxilia de los principios teóricos y las tecnologías de otras ciencias, tales como: La Psicología, el Derecho, las Matemáticas y la Sociología, por citar algunos ejemplos sobresalientes.

Es tan grande la responsabilidad que se tiene al administrar, que realmente debemos de tener mucho cuidado al ejercer esta función; ya que la eficiencia administrativa no puede comprarse; para adquirirse se necesita: preparación, estudio, experiencia, carácter, reflexión, dominio, meditación y conocimiento sobre lo que se va a administrar.

A efecto de circunscribir y delimitar mi objeto de estudio, voy a concretarme en este trabajo, únicamente al análisis de la administración escolar. Para lo cual integraré mi trabajo con los siguientes capítulos en los que va unida al estudio realizado, la experiencia que me han dejado 28 años al servicio de la educación en nuestro pueblo.

1.- KOONTZ, HAROLD Y CYRYL O'DONNELL.- Curso de administración moderna: "Un análisis de las funciones de la administración" Libros Mc Graw-Hill de México, México, 1973.

II.- PRECISION DE LOS OBJETIVOS.

Impulsada, como dije antes, por el deseo de mejorar la calidad de mi trabajo como directora de la Escuela Urbana Federal "Profr. - Moisés Sáenz" T. M. de Gral. Terán, N. L. y de adquirir conocimientos y orientaciones actualizadas, realicé el estudio de licenciatura que me propongo concluir llevando a cabo una investigación científica de tipo documental, que además de mejorar mi actuación como maestra, pueda aportar alguna información que sea de provecho en la obra educativa de nuestro país. Como mi función actual es la de estar al frente de una escuela, voy a basar mi investigación en torno al siguiente tema:

"EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS ESCUELAS DEL TIPO EDUCATIVO ELEMENTAL, CENTRADO EN LA DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD".

En toda actividad que se realiza, lo primero que debe señalarse son los fines u objetivos que se persiguen, lo cual nos permite seleccionar los métodos de trabajo, es decir, los medios de realizarlos. Quien no sabe con toda precisión a dónde va, no puede llegar a ninguna parte.

Con la presente investigación, me propongo alcanzar los siguientes objetivos:

- 1o.- Demostrar que la distribución de poderes, centrada en la delegación de autoridad y responsabilidad, favorece la buena marcha de la escuela.
- 2o.- Mejorar la administración en la escuela a mi cargo.

30.- Que pueda ser de alguna utilidad para los directores de escuela y para toda persona que ejerza funciones administrativas en el sistema pedagógico.

III.- ¿QUE ES LA ADMINISTRACION?

La función administrativa se puede desglosar en las siguientes fases o momentos:

- a) Detectar necesidades.
- b) Pronosticar los logros de las acciones.
- c) Especificar objetivos.
- d) Planear para hacer a través de otros.
- e) Establecer canales de mando y comunicación.
- f) Determinar, clasificar técnicamente los propósitos, funciones y obligaciones de cada miembro.
- g) Lograr el desarrollo continuo y sostenido de los elementos humanos.
- h) Emplear la actividad para organizar y dirigir, controlar y coordinar a subordinados y responsables, para el logro de objetivos. (1)

Uno de los principales aspectos de la administración, es que debe actuar como estabilizadora; es decir lograr la armonía entre todos los componentes y evitar conflictos.

"La administración es la creación y conservación de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de fines comunes". (2)

- 1.- S.E.P. administración y legislación educativa.
2o. Curso para la Licenciatura en educación pre-escolar y primaria- S.E.P. México, 1976. P. 31
- 2.- KOONTZ HAROLD Y CYRIL O'DONNELL.- Curso de administración moderna:- Un análisis de las funciones de la administración.- Libros Mc Graw-Hill de México, México, 1973.

La administración es esencial en toda actividad organizada y en todos los niveles; no solamente en los directores, sino también en los maestros de grupo. (3)

"La administración adquiere su verdadero significado, naturaleza e importancia; al constituirse en un proceso necesario a todos los esfuerzos colectivos, grandes o pequeños; a pesar de que en cada caso, ese proceso puede variar de objetivo y forma y justamente en esa adaptabilidad a las circunstancias cambiantes, es donde los principios administrativos tienen su prueba científica y su universalidad". (4)

Resumiendo podemos decir que, administrar es:

La técnica de coordinación, de hacer a través de otros, de delegar autoridad y responsabilidad, para el logro de fines.

Los pasos en que consiste toda administración, y que son aplicables a la administración escolar son los siguientes:

- A) Planeación.
- B) Organización.
- C) Dirección y
- D) Control.

- 3.- KOONTZ, HAROLD Y CYRIL O'DONNELL.-Curso de administración moderna: - "Un análisis de las funciones de la administración".- Libros Mc.Graw Hill de México, México, 1973 P. 26
- 4.- S.E.P. Administración y legislación educativa.
2o. Curso para la licenciatura en educación pre-escolar y primaria- S.E.P. México, 1976, P. 33

Dichos pasos tienen un papel muy importante en el progreso de la civilización y de la cultura. Se necesitan personas preparadas, con una visión sociológica amplia y precisa, que no se desorienten ante los hechos imprevistos; sino al contrario, que sepan prevenir y evitar las crisis y los errores.

La administración escolar exige una organización moderna y es tan importante que requiere de quien dirige, una preparación, una cultura, una habilidad, una visión de conjunto y una capacidad de mando; ---- verdaderamente satisfactorias.

La tarea de administrar consiste en crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y ---- eficazmente, en el logro de objetivos comunes.

"Fayol clasifica las cualidades necesarias de un administrador en la siguiente forma:

Físicas: salud, vigor, trato.

Mentales: habilidad para aprender y entender, criterio, fortaleza mental, adaptabilidad.

Morales: energía, firmeza, disposición de asumir responsabilidades, iniciativa, tacto, lealtad, dignidad.

Culturales: conocimientos generales distintos a los puramente técnicos.

Técnicas: propias de las funciones desempeñadas.

Experiencia: la obtenida en el trabajo". (5)

5.- KOONTZ, HAROLD Y CYRIL O'DONNELL.- Curso de administración moderna: "Un análisis de las funciones de la administración". Libros Mc Graw Hill de México, México, 1973. P. 25

Resumiendo podríamos expresar que administrar es:
planear, organizar, dirigir y controlar.

IV.- PLANEACION.

El primer paso en la administración es el de planear, es lo primero que debemos realizar los directores al echar a andar nuestras escuelas. ¿Qué vamos a hacer en el año escolar que se inicia? En la primera reunión del consejo técnico consultivo (1) planear todo lo relacionado con la escuela y la educación, en los diferentes aspectos: material, técnico y social: es importante hacer un plan real, objetivo, de todo lo que creemos se pueda realizar en la escuela. "Administrar sin plan es administrar al azar". (2)

Un programa bien elaborado, un buen plan en el que han intervenido el director, el consejo técnico y la sociedad de padres de familia, van a dar al administrador, en este caso al director de la escuela, puntos de referencia para actuar, para pedir, para comprobar, rectificar, corregir o perfeccionar y al último poder decir con satisfacción: "hemos cumplido" o ¿qué nos falta por hacer? y no lamentarnos de algo que no hicimos.

La planeación del trabajo deberá fundarse, no en el entusiasmo, voluntad o juicio subjetivo del dirigente, sino que deberá desprenderse de un estudio objetivo de la realidad; mediante una investigación precisa de los problemas, necesidades y recursos disponibles, tanto de la escuela, como del medio social en que actuamos. Una investigación --

1.- (Ver anexo 1).

2.- KOONTZ, HAROLD Y CYRIL O'DONNELL.- Curso de administración moderna: "Un análisis de las funciones de la administración". Libros Mc Graw Hill de México, México, 1973. P. 117.

bien conducida nos lleva de la mano a la elaboración del plan de trabajo; pues después de ordenar e interpretar los datos recogidos, se hace una selección y jerarquización de los problemas y necesidades existentes; así como de los medios y recursos necesarios para resolverlos.

La organización del trabajo deberá sujetarse al plan ya elaborado; no se puede organizar sin plan.

Todas las actividades se realizan con miras a alcanzar los objetivos trazados. Es evidente que mientras mejor elaborados sean éstos, el desarrollo del trabajo alcanzará mayor grado de eficiencia.

"Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo. La planeación se erige como puente entre el punto donde nos encontramos y aquél a donde queremos ir". (3)

Hay cuatro razones concretas e importantes en la función de planear:

- Elimina la incertidumbre y el cambio.
- Enfoca la atención hacia los objetivos.
- Facilita el control.
- Ahorra tiempo y esfuerzo.

3.- KOONTZ, HAROLD Y CYRIL O'DONNELL.- Curso de administración moderna: "Un análisis de las funciones de la administración".- Libros Mc Graw Hill de México, México, 1973. P. 117

Con el propósito de llegar a un concepto claro y preciso del valor de la planeación, presentaré algunas normas generales que deberán tomarse en cuenta en el proceso de su elaboración y aplicación.

- 10.- La planeación debe abarcar todos los aspectos fundamentales del -- trabajo. En el caso particular de las escuelas, el plan debe precisar los objetivos de las actividades en los aspectos: técnico, --- administrativo, material, social y de mejoramiento profesional.
- 20.- Los objetivos de la planeación deben estar plenamente ajustados a las necesidades y problemas de la realidad; así como a los medios y recursos de que se disponga para resolverlos. Es preciso hacer -- investigación de la comunidad a fin de adaptar la obra educativa -- de la escuela, a las condiciones del medio ambiente.
- 30.- Los objetivos de la planeación deben establecerse para realizarse -- en un período de tiempo determinado. No debe hacerse un plan de -- trabajo con duración ilimitada.
- 40.- La planeación es una función permanente. El plan anual sólo fija -- los objetivos generales por lo que es conveniente dividirlo en -- fases más cortas: mensuales, trimestrales, semestrales, etc.
- 50.- La planeación general del trabajo en la escuela, es responsabili -- dad del director; debiendo éste invitar a los maestros de grupo a participar en su elaboración. Algunas veces puede intervenir la --

sociedad de padres de familia y otras autoridades, opinando sobre el plan de obras materiales que se pretenda llevar a cabo en la escuela.

60.- Hay que elaborar los planes de trabajo con cierta elasticidad para poder adaptarlos a las circunstancias. No deben ser cartabones rígidos, sino instrumentos técnicos con poder de adaptación.

70.- La planeación debe ser lo más simple posible; contener ideas claras y precisas, expresadas con sencillez y brevedad.

Para terminar con el aspecto de planeación diré que; En muchas ocasiones el éxito de los supervisores o de los directores, consiste en su habilidad para planear.

V.- ORGANIZACION.

Después de que se han planeado y programado las actividades de la escuela, viene un punto importantísimo: La organización, de tal manera que "de una buena o mala organización dependerá una administración más fácil o más difícil". (1)

La organización es una necesidad.- Cuando visitamos una institución y observamos que allí el trabajo se realiza con exactitud, que se aprovechan al máximo los recursos que disponen decimos que está bien organizada; en cambio vamos a otra institución y vemos que allí todo se mueve con dificultad, que se procede con improvisación, que hay inseguridad en la dirección, que no hay buen rendimiento; pensamos que está muy mal organizada.

Cuando nos referimos a las personas y observamos que su actitud no es firme y encauzada hacia una finalidad precisa, sino que se encamina en pos de diferentes objetivos; pensamos que esa persona carece de una buena organización en su trabajo.

Al referirnos a la escuela, también nos es fácil observar cuándo hay una buena o mala organización.

1.- HERNANDEZ RUIZ, SANTIAGO.- Organización escolar, t. I, II, Unión tipográfica, ed. hispano americana. México, 1964. P. 658

Cuando falta uniformidad en las labores, que no hay una hora fija de entrada o de salida y que nadie sabe lo que hay que hacer, indistintamente que hay mala organización.

Debemos comprender que la escuela es un organismo vivo, donde debe haber propósitos entusiastas; por lo que debe ser dirigida por maestros que sientan el anhelo de servir a los niños y a su comunidad.

La organización no es un fin sino un medio para realizarlo.

El objetivo principal que se persigue en la escuela, es encauzar a las nuevas generaciones para que obtengan superiores formas de vida y tomen lo mejor de la riqueza cultural acumulada en el transcurso de los años.

Para organizar se necesita tener, como expuse antes, clara visión de los fines que se tratan de alcanzar, de las metas a las que se desea llegar. Esta idea de finalidad es indispensable en quien trate de organizar una labor en cualquier plano de la actividad humana. No puede haber organización sin propósitos.

La educación lleva implícitas las ideas de orden, de continuidad, de firmeza; sólo se cambia lo que se ha establecido sin una visión clara.

La organización escolar comprende el estudio de las normas

que han de seguirse para aprovechar los recursos de que dispone el plantel; conseguir aquellos de que carezca y poner todo en juego, para alcanzar las finalidades de la educación.

La organización escolar facilita el trabajo a los maestros -- por el aprovechamiento de los recursos de que dispone el plantel y contribuye a formar hábitos de orden y organización de los alumnos.

La organización se refiere a cómo deben ser las funciones, -- jerarquías y actividades; señala cómo y quién va a hacer cada cosa (en el sentido de qué puesto; no precisamente de qué persona) y cómo lo va a hacer.

Es tan importante la organización, que es conveniente conocer los principios que la rigen:

Principio de especialización.

Este principio es quizá el fundamental en la organización, -- porque la división del trabajo es el medio para obtener una mayor especialización; es decir, mayor conocimiento, destreza y perfección en --- cada una de las personas dedicadas a cada función.

Principio de la unidad de mando.

"Para cada función debe existir un solo jefe".

"Nadie puede servir a dos señores", este principio establece que los subordinados no deben recibir órdenes de dos personas distin--

tas, sobre una misma materia.

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.

Se debe precisar el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad que se le confiere.

Principio del equilibrio de dirección-control.

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando. La administración no puede existir sin alguna delegación; ya que aquélla consiste en "hacer a través de otros, sin olvidar que la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte".

Para organizar lo relativo a la división de funciones, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

El trabajo que se va a hacer.

Las personas de que se puede disponer; y

Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

Hay tres sistemas de la división de funciones y autoridad a través de las cuales se realiza la organización, éstas son:

Organización lineal.

Organización funcional o de Taylor.

Organización lineal y staff.- (tipo de estructura mixta).

Para comprender mejor cada uno de estos tipos de organización presentamos los tres esquemas con sus características, ventajas e inconvenientes. (ver anexo No. 2, 3 y 4).

Como se puede ver, a la estructura lineal corresponde una organización apoyada en las órdenes que dan unas autoridades superiores a otras y éstos las transmiten a su vez, a los subordinados. En este sistema, cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos y solamente recibe órdenes de él. La autoridad y responsabilidad se transmiten "en línea" por eso recibe el nombre de organización lineal.

La organización funcional o de Taylor, ofrece ventajas debido a la "especialización"; pero tiene también sus inconvenientes, ya que los subordinados tienen varios jefes y la responsabilidad de éstos disminuye, por lo que puede haber el peligro de ineficacia.

En la organización lineal y staff (mixta) se trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores, conservando de la primera la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitidas a través de un solo jefe para cada función y de la segunda, aceptando el asesoramiento de las personas especializadas que sirven de apoyo a la organización.

Hay que tener mucho cuidado de que no se confundan los campos de autoridad lineal y staff, por lo que es muy conveniente que toda institución educativa cuente con organigramas precisos y claros que

muestren la división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, etc. Después de describir en forma breve en qué consisten los organigramas, explicar para qué sirven y los requisitos que deben tener; mostraré algunos de ellos.

ORGANIGRAMAS:

Los organigramas consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, y representándose por la unión de los cuadros, mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas nos señalan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad; así como la naturaleza lineal o staff del departamento que suele indicarse, por distintos colores o por distintos gruesos de la línea de comunicación; marcando la autoridad lineal, con línea llena y la staff con línea punteada.

Los organigramas deben ser ante todo muy claros; que no contengan tantos cuadros y que éstos queden separados entre sí por espacios apropiados.

No deben contener nombres de personas sino de las funciones que se desempeñan.

Por lo general, en los organigramas aparece solamente el cuerpo administrativo y no todos los empleados.

Los organigramas pueden ser: verticales, horizontales, circulares y escalares.

Para terminar el capítulo sobre organización, incluiré varios organigramas referentes a la dirección y cooperativa escolar, haciendo hincapié en que la organización escolar es el mejor medio para facilitar la tarea del maestro y más fructífera y agradable, la de los alumnos. (Ver anexo No. 5 y 6).

VI.- DIRECCION.

Hemos llegado al momento más importante en el proceso administrativo: LA DIRECCION. Esta consiste en la ejecución controlada de un trabajo que ha sido planeado y organizado con toda precisión.

"Dirigir es hacer funcionar el personal", dice Jesús Alvarez-Constantino; pero podríamos agregar que dirigir es operar simultáneamente los recursos técnicos de la ejecución, evaluación, supervisión y el control, que nos permitirá comprobar la eficacia práctica de las actividades que tan cuidadosamente fueron planeadas.

De los recursos técnicos que acabo de mencionar, nos ocuparemos después de tratar más ampliamente lo que se refiere al aspecto de LA DIRECCION.

"LA DIRECCION es el 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 tomada directamente o delegando dicha autoridad, vigilando que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas". (1)

Koontz y O'Donnell se expresan así: "dirección es la función-

1.- REYES PONCE, AGUSTIN.- Administración de empresas. "Teoría y práctica" Ed. Limusa, S.A. México, 1968. P. 305

ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados". (2) Fayol define la dirección diciendo "una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección". (3)

A nuestro juicio, la dirección trata de obtener los resultados que se habían previsto y planeado y para los que se había organizado e integrado; de tal manera que si se prevee, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada servirían las mejores técnicas en los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende de una buena dirección.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar la dinámica y de éstas, la central es la dirección; por ello podemos afirmar que la dirección es la parte esencial y central de la administración.

La dirección implica:

- Que se delegue autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".
- Que se ejerza esa autoridad; para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.
- Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.

- 2.- REYES PONCE, AGUSTIN.- Administración de empresas "Teoría y práctica" Ed. Limusa, México, 1968. P. 305
- 3.- IDEM. P. 306

- Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Más adelante y por considerarlo de suma importancia trataré los puntos relacionados con:

- A) Delegación de autoridad
- B) Autoridad
- C) Responsabilidad
- D) Ejecución
- E) Coordinación
- F) Supervisión
- G) Evaluación

Volviendo al tema que nos ocupa sobre la dirección, se puede observar que ésta puede ejercerse de modo autocrático; sin tomar en cuenta el criterio de los demás, lo cual conduce al absolutismo. Por el contrario, si la dirección se ejerce tomando en cuenta los demás, se está empleando una dirección democrática, con lo que se forma un verdadero equipo de trabajo que genera un ambiente espiritual de libertad, de iniciativa, de ayuda mutua, que permitirá un mejor desarrollo de las actividades.

Los subordinados al ser tomados en cuenta como colaboradores activos, con derecho a participar en los problemas que afectan a la dirección, no solamente cooperan con su experiencia y su capacidad; sino que compartirán la responsabilidad colectiva de las decisiones y adoptarán una actitud favorable en todo momento.

"La autocracia destruye, la democracia crea". (4)

En nuestras escuelas no solamente se recomienda, sino que es exigido que en las que hay varios maestros, se forme el consejo técnico consultivo; cuya función consiste en ayudar al director en todos -- los problemas de la obra educativa.

En la escuela "Profr. Moisés Sáenz", en donde actualmente -- ocupo la dirección, siempre se acostumbra formar el consejo técnico al principiar el año escolar y se nombran comisiones para las diferentes- actividades y puedo asegurar que éste ha sido un valioso auxiliar para realizar mi trabajo satisfactoriamente.

Fayol presenta tres principios para una buena dirección:

Unidad de mando.- Se refiere a que un empleado no debe recibir órdenes sino de un solo jefe, "en el momento en que se presenta la dualidad -- de mando, al ejercer su autoridad dos jefes sobre el mismo individuo,- se experimenta cierto malestar y la autoridad sufre menoscabo, se alte^rra el orden, la estabilidad es amenazada". (5)

La unidad de dirección.- Se refiere que debe existir un solo jefe y un solo programa para desarrollar el conjunto de actividades tendientes a un mismo fin. "Un cuerpo con dos cabezas es, en el mundo social, como- en el animal, un monstruo; le es difícil vivir". (6)

4.- ALVAREZ CONSTANTINO, JESUS.- Dirección de escuelas. Ed. El estudian^{te}. Guad. Jal. 1968, P. 24

5.- IDEM. P. 25

6.- IDEM. P. 25

La unidad del personal.- Se refiere a la coordinación de los esfuerzos de todos los integrantes de una institución, incluyendo al director. - Para ello es necesario una buena planeación y organización del trabajo que permita señalar con toda precisión, las tareas que correspondan a cada uno de los miembros del personal, evitando pérdida de tiempo y de energía.

Un aspecto muy importante en la dirección, es la facultad -- de tomar decisiones. Para conducir cualquier trabajo, es necesario --- frecuentemente tomar decisiones. El director debe oír, escuchar y aceptar en su caso, lo que considere conveniente, del consejo técnico; pero no debe despojarse de la facultad de tomar decisiones. Debe conservar siempre el timón en sus manos, dispuesto a actuar con oportunidad y firmeza, hacia las metas propuestas.

Se dice con frecuencia, "dirigir es decidir": pero una vez -- tomada la decisión hay que llevarla a cabo, ésa es la responsabilidad-- más importante del director.

Es tan importante la toma de decisiones, que con ello pode-- mos decir, se pone a prueba la personalidad del director.

A los directores de escuelas se nos presenta un problema a -- fin de año; La evaluación del personal. No existen medios objetivos ni precisos para estimar los aspectos del trabajo de los maestros; la calificación que se da en las fichas de trabajo, son juicios subjetivos--

basados en observaciones incompletas, que a veces se dejan influenciar por la amistad que une al director con sus ayudantes.

Cuando el director observa deficiencia o irregularidad en el trabajo, debe proceder a corregir o normalizar la situación tratando con tacto, comprensión y sentido humano al subordinado, y cualquier observación que se haga a un maestro, deberá ser siempre en privado, jamás en público.

Dentro de la administración, hemos visto cómo cada uno de los aspectos que hemos tratado, lo consideramos de mucha importancia; cuando vimos lo referente a la planeación, nos parecía lo más importante; luego vimos organización y creímos que es aún más interesante y ahora que tratamos lo que se refiere a la dirección, vemos que ésta es como el alma que le da vida, que le da fuerza a la organización en general y nos damos cuenta de la gran responsabilidad que pesa sobre un director de escuela que debe hacer realidad lo que tan cuidadosamente se planeó y organizó, para el mejor funcionamiento del plantel.

El verdadero director, el que se preocupa por cumplir fielmente con la misión que le fue encomendada, debe poseer cualidades que le son indispensables para realizar su labor satisfactoriamente.

Debe tener sentido de responsabilidad. - El sentido de responsabilidad es lo que hace al verdadero jefe.

Debe tener iniciativa; no ser solamente transmisor de órdenes; sino transformador; no para que cambie las órdenes, sino que las adapte a las circunstancias que mejor convengan en ese momento a la institución donde preste sus servicios.

Debe tener espíritu de justicia.- Dar a cada uno lo que le corresponda y no dejarse llevar por malas voluntades etc.

Saber comunicar las órdenes. Es tan importante la forma de dar las órdenes, que puede influir positiva o negativamente en la buena marcha de una organización.

Muy importante también es "saber coordinar". El director no -- debe hacerlo todo, ni podría hacerlo, sino sólo ver que todo se haga; -- por lo tanto su tarea es esencialmente la de coordinar.

Otra cualidad que puede ser útil a cualquier jefe es la de -- "saber convencer" y si puede mantener la disciplina en una forma positiva y espontáneamente; se puede decir que va derecho al éxito, aunque hay veces que es necesario una llamada de atención o una sanción; con esto -- debemos tener mucho cuidado y obrar con suma justicia.

El mejor director, el que tiene una escuela activa y progresista, en donde todo marcha y funciona adecuadamente, es el que sabe dar -- buen ejemplo. Un director entusiasta y activo, contagiara a su personal, quien tratara de imitarlo. Un director apático y desganado, a la vez con

tagiará a los que lo rodean creando un ambiente desfavorable; todo director debe tener presente "que su vida habla más fuerte que su voz".

(7)

Por último haré una recomendación muy importante a los directores de escuela, en el sentido de que al finalizar el año escolar, --- hagamos un balance general de las actividades realizadas para conocer --- los resultados obtenidos en todos los aspectos. Analizando los objetivos que integraban el plan anual de trabajo: qué fue lo que logramos, --- qué no alcanzamos a realizar y por qué. Esto, sin duda, nos ayudará para que en lo futuro podamos elaborar un mejor plan anual con mayor probabilidad de éxito; ya que contamos siempre con el deseo de superarnos para bien de nuestras escuelas y muy en especial, de los niños, principio y fin de la obra a la cual servimos.

A) DELEGACION DE AUTORIDAD.

"El proceso administrativo en las escuelas de tipo elemental, centrado en la delegación de autoridad y responsabilidad". Este es el título del trabajo que nos ocupa, por lo que considero conveniente dedicar especial atención a este inciso, ya que aquí haremos referencia a las mencionadas delegaciones.

"El fin primordial de la delegación de autoridad es hacer --- posible la organización. Ningún individuo en una empresa puede realizar

sólo todas las tareas necesarias para lograr una meta de grupo". (8)

Un superior no puede delegar autoridad que no tiene y no puede delegar toda la autoridad sin dejar su puesto. Toda delegación de autoridad debe poder ser recuperada por quien la delega, en cualquier momento.

Siendo la administración un "hacer a través de otros" necesariamente requiere de la delegación. Ningún jefe lo hace todo por sí --- solo, sino que delega en otros su autoridad y su responsabilidad.

Es común oír la frase "La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte"; (9) por una parte, es cierto; pero podríamos añadir que frecuentemente tanto la autoridad como la responsabilidad se delegan, sin dejar por ello de compartirse.

"Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que haga nuestras veces". (10)

La delegación de autoridad y responsabilidad ayuda al administrador para que cumpla mejor con su trabajo, ya que le permite ocuparse de las cosas más importantes, dejando los problemas menores en otras manos.

8.- KOONTZ, HAROLD Y CYRIL O'DONNELL.- Curso de administración moderna: Un análisis de las funciones de la administración. Libros Mc.Graw-Hill de México, México, 1973. P. 361

9.- REYES PONCE, AGUSTIN.- Administración de empresas. "Teoría y práctica" Ed. Limusa, México, 1968. P. 337

10.- IDEM. P. 337

Otro beneficio de la delegación es que favorece la especialización ya que se puede delegar por funciones específicas. También permite que las decisiones sean tomadas sobre la realidad; un jefe de alto nivel generalmente desconoce los detalles de los problemas de los niveles jerárquicos inferiores.

La delegación implica una actitud de confianza y para ello, el director debe conocer plenamente a su personal; sería imprudente delegar autoridad a un subordinado inexperto, quien necesita tiempo para adquirir madurez. Se le debe ir dando autoridad gradualmente. El grado de delegación está altamente relacionado con la capacidad.

Los directores debemos recordar que en la delegación de autoridad, hay que tener voluntad de soltar un poco las riendas.

El administrador tiene que estar dispuesto a conceder la toma de decisiones al subalterno, y para asegurarse de que no se cometerán errores, puede ayudarlo asesorándolo y orientándolo.

Debemos tener presente que la delegación de autoridad implica una actitud de confianza mutua.

El administrador que desea lograr mayor éxito en su trabajo, al delegar autoridad debe tener presente las siguientes recomendaciones:

- Otorgar autoridad con miras a hacer posible la realización de metas.

- Escoger la persona adecuada para determinada tarea.
- Mantener abierta las líneas de comunicación, permitiendo que exista relación continua entre el jefe y el subalterno para que brinde a este último la información que le permita tomar decisiones e interpretar correctamente la autoridad que se le ha delegado.
- La delegación debe ir acompañada por técnicas que aseguren el ejercicio correcto de la autoridad; es decir, establecer controles apropiados.
- Estimular tanto a los que delegan eficazmente, como a los que asumen con éxito la autoridad. Un buen premio puede ser el de otorgar mayor autoridad, ofreciendo un ascenso o un cargo superior.

Muy importante es la actitud de los directores en la delegación de autoridad. A algunos administradores no les gusta delegar, no pueden resistir la tentación de decirle al subordinado lo que tiene -- que hacer y cómo debe hacerlo.

En aquellas escuelas donde el director confía en su personal delegando autoridad en sus maestros, es seguro que marchen mejor.

Actualmente, en las escuelas contamos con un maestro de guardia y diferentes comisiones que facilitan la labor del director, permitiéndole dedicarse con mayor cuidado a supervisar el trabajo de los maestros, convivir con el personal docente, con los alumnos y con los -- padres de familia así como cumplir con todas las demás tareas inherentes a su cargo.

B) AUTORIDAD.

Al hablar de la dirección, nos referimos con frecuencia al término autoridad; ya que como expresamos antes, administrar es "hacer a través de otros" y esto implica que se delegue autoridad. Para realizar satisfactoriamente esta función, necesitamos conocer en qué consiste y cuáles son los tipos de autoridad que podemos emplear.

La autoridad es la clave para el trabajo administrativo. Es un derecho implícito a un cargo para utilizar la capacidad decisoria; en forma tal, que se establezcan y se logren los objetivos.

La autoridad es la base de la responsabilidad y es la fuerza integradora en la organización. Hay relaciones de autoridad y responsabilidad en todas las tareas donde existe la unión superior subordinada.

Una vez que la autoridad es delegada dentro de la estructura de una meta dada, deben establecerse controles para saber si se están alcanzando los objetivos.

Relaciones de autoridad entre la línea y el staff:

Las funciones de línea son las que tienen responsabilidad directa en la realización de los objetivos.

El staff se refiere a los elementos de organización que ayudan a la línea a trabajar más eficazmente, para el logro de los princi

pales objetivos.

En la autoridad de línea un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. La naturaleza de la relación staff es consultiva.

Los funcionarios staff ayudan a los funcionarios de línea para que lleven a cabo las funciones administrativas; por eso se les asigna a los funcionarios staff una "autoridad de ideas" y a los funcionarios de línea, una "autoridad para dar órdenes". (11)

Refiriéndonos a los tipos de autoridad se pueden distinguir cuatro formas diversas: dos de índole jurídica, que forman la autoridad propiamente dicha y dos de índole moral.

La autoridad jurídica puede ser formal y operativa.

La autoridad formal es la que se recibe de un jefe superior y se ejerce sobre un subordinado. Esta puede ser de dos tipos: lineal o funcional, según se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente; por un jefe o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

La autoridad operativa es la que no se ejerce directamente sobre las personas, sino que da facultades para decidir sobre determinadas acciones.

11.- KOONTZ, HAROLD Y CYRIL O'DONNELL. Curso de administración moderna: "Un análisis de las funciones de la administración". Libros MC.Graw Hill de México, México, 1973 P. 321.

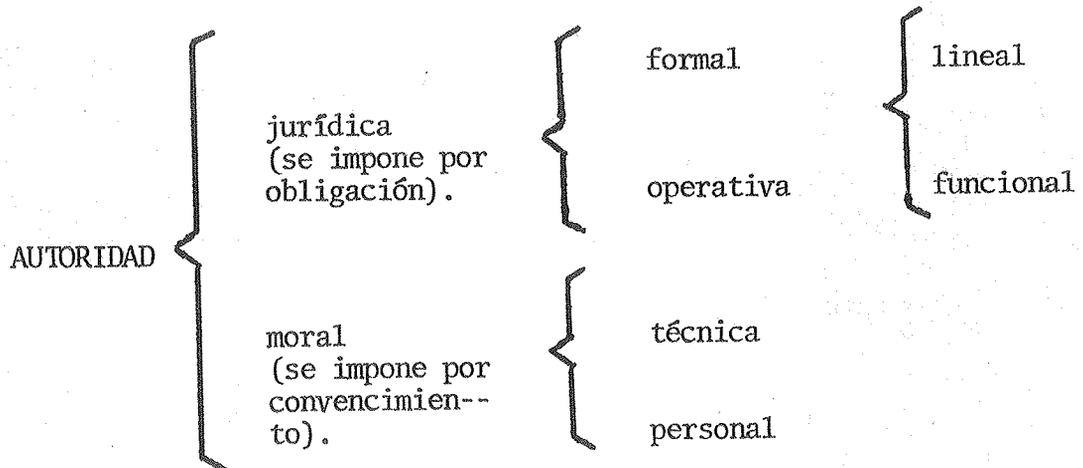
La autoridad moral puede ser técnica y personal.

La autoridad técnica es la que se obtiene por el prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos y prácticas que una persona posee en determinada materia. Como por ejemplo la autoridad del profesionalista cuya opinión se admite por reconocerle capacidad.

La autoridad personal es la que presta las cualidades morales, sociales y psicológicas que hace a ciertas personas adquirir un ascendiente sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal ninguna; como en el caso de algunos líderes naturales.

La autoridad formal y operativa se complementa con la autoridad técnica y personal. Qué bueno sería que los directores al recibir la autoridad formal, pudieran contar con los conocimientos y la personalidad necesaria para ejercer la autoridad que les fue confiada.

En seguida incluiré un esquema que muestre los tipos de autoridad a que me he referido; tomado de la obra citada de Reyes Ponce: (12)



12.- REYES PONCE, AGUSTIN.- Administración de empresas. "Teoría y práctica" Ed. Limusa, México, 1968. P. 317.

Hasta ahora he mencionado solamente autoridad en general, enseguida trataré sobre la autoridad en la escuela.

La autoridad es un elemento inherente a la dirección. Nadie podrá dirigir sin que se le haya otorgado la facultad para mandar y hacerse obedecer; por tal motivo vamos a examinar de dónde procede y cómo debe ejercerse la autoridad conferida al director de escuela.

En nuestro país la educación primaria es una función que compete orientar y coordinar al Estado. Cuando la administración pública extiende a un maestro el nombramiento de director de una escuela, delega en él sus funciones, principalmente el ejercicio de la autoridad para que pueda organizar y dirigir la institución.

La autoridad que se otorga al director de la escuela es exclusivamente para la organización y correcto funcionamiento del plantel; por lo que al aceptar el puesto, asume la responsabilidad de rendir cuentas sobre el buen o mal uso que haga sobre la autoridad conferida.

Autoridad y responsabilidad son fenómenos correlativos; la autoridad sin la responsabilidad ocasionaría despotismo; por otra parte sería absurdo exigir responsabilidad a quien careciera de autoridad ejecutiva.

El director de la escuela tiene facultades para delegar y compartir la autoridad con los maestros del plantel.

La autoridad se delega cuando la división del trabajo lo requiere, como cuando los maestros desempeñan diferentes comisiones en la escuela. La autoridad se comparte cuando los maestros asumen su parte de responsabilidad en la empresa común, como en el caso del consejo técnico.

Hasta aquí hemos hablado de la autoridad oficial, sin embargo, en la vida social opera, como dijimos en páginas anteriores, la autoridad moral fundada en las cualidades personales del individuo.

Por lo que sería muy conveniente que todo director de escuela contara con el respaldo de la autoridad moral basada en su prestigio personal, así como con la capacidad suficiente para desempeñar el puesto que se le ha asignado.

C) RESPONSABILIDAD.

Cuando hablamos de delegación de autoridad y de autoridad en particular, casi va implícito el término de responsabilidad porque autoridad y responsabilidad siempre van unidas como las caras de una moneda; pero hay que tener mucho cuidado en no confundir los términos.

La responsabilidad la constituyen las cosas que están a cargo nuestro y la autoridad es el poder que necesitamos para poder desempeñar nuestras responsabilidades, por lo que no se debe dar ninguna responsabilidad sin la autoridad necesaria para cumplir con ella.

Chruden y Sherman en su libro sobre administración escolar -

nos dice que "La responsabilidad es la obligación que tiene un empleado ante su superior inmediato de desempeñar los deberes comprendidos - en su puesto". (13)

Koontz y O'Donnell nos dicen: "La responsabilidad del subalterno ante su superior por su desempeño es absoluta, una vez que acepta una tarea y la facultad para realizarla y ningún superior puede evadir su responsabilidad por las actuaciones del subalterno" y añaden:-- "La responsabilidad por las actuaciones no puede ser mayor de la que - implica la autoridad delegada, ni debe ser menor". (14)

Terminaré este punto recordando a los directores de escuela - que muchas veces en el trabajo se presentan más responsabilidades que - las que se pueden desempeñar; por lo que es muy conveniente recurrir - a la delegación de los asuntos menos importantes y reservar los de - mayor trascendencia para tratarlos personalmente.

Debemos confiar en el personal docente; pues de lo contrario, alguna tarea de mayor importancia se puede quedar sin realizar.

D) EJECUCION.

Es tan importante la ejecución en el proceso administrativo - que algunos autores la consideran como un sinónimo de dirección.

- 13.- CHRUDEN, HERBERT J. Y ARTHUR W.S. SHERMAN JR. Administración de personal. Compañía ed. continental de México, 1970. P. 73
- 14.- KOONTZ, HAROLD Y CYRIL O'DONNELL.- Curso de administración moderna: "Un análisis de las funciones de la administración". Libros Mc.Graw Hill de México, México, 1973 P. 367.

La ejecución es una función de la dirección que consiste en la realización eficaz de un trabajo que ha sido planeado y organizado previamente.

La función ejecutiva tiene especial importancia porque es la parte práctica de la que se espera obtener resultados positivos. Los demás aspectos de la administración tienen por objeto preparar y mejorar la ejecución, que es la que decide sobre la calidad del trabajo.

Para mejorar la ejecución presentaré algunas sugerencias que pueden ser útiles en su aplicación.

Es de recomendarse que la actividad se realice por equipos, donde todos los miembros del personal incluyendo al director participen en la obra del trabajo colectivo. La reunión periódica ya sea mensual o semanal del consejo consultivo de la escuela, el diario cambio de impresiones de carácter informal; permiten una mejor ejecución del trabajo que se va a realizar.

Lo bueno del trabajo en equipo es que permite una comunicación constante entre todos los miembros del personal, que atiende diversos aspectos de la obra en común. La comunicación verbal o por escrito coordina los diferentes elementos. Con la comunicación se producen resultados altamente satisfactorios creando un ambiente espiritual donde la confianza y la comprensión hacen más agradable y placentera cualquier actividad (más adelante dedicaré un capítulo especial que trate sobre "comunicación").

La actitud o sea la disposición de ánimo hacia el trabajo que se va a emprender es de suma importancia en la función ejecutiva. El -- optimismo, el entusiasmo y la alegría producirán un trabajo mejor en un ambiente agradable y satisfactorio. El pesimismo, el resentimiento y el desgano, producirán un trabajo mediocre en un ambiente deplorable.

La actitud que asuma el director, tendrá que reflejarse indudablemente en la actitud que adopten tanto los maestros como los alumnos del plantel.

Así como se cuida el trabajo administrativo y los bienes materiales del plantel, es importante cuidar los bienes espirituales o sea los maestros que constituyen la verdadera esencia de la escuela. La actitud cordial y amable así como el trato justo y equitativo permiten al director conocer a los maestros y ayudarlos a resolver sus problemas y necesidades.

El director de la escuela, más que un jefe, debe conservar su calidad de maestro, convirtiéndose en un educador constante de su propio personal docente.

E) COORDINACION.

La coordinación puede considerarse como la esencia de la administración porque relaciona todos los elementos de una institución para integrar una unidad armónica. La coordinación es una cualidad imprescindible de la dirección. Se dice con frecuencia "dirigir es coordinar", -

se puede aceptar pero no es exacto, porque la función de la dirección es más amplia.

También se dice "organizar es coordinar"; pero son dos conceptos distintos; la organización es un trabajo, la coordinación es la calidad de ese mismo trabajo.

Más bien la coordinación se puede colocar dentro de las funciones de la administración que son: planeación, organización, dirección y control; ya que no tiene radio de acción propio, sino que interviene en cada una de ellas. El director es el coordinador general de todas las actividades de la escuela.

F) SUPERVISION.

Llegado el momento de la ejecución del trabajo, deben operar simultáneamente los recursos técnicos de la evaluación, tales como la supervisión y el control que nos permiten comprobar la eficacia de las actividades que estamos realizando.

"La palabra supervisión deriva de super:sobre, y de vivium, supino, de videre, ver; implica por lo tanto: ver sobre, revisar, vigilar". (15)

De otra manera podemos decir que la supervisión consiste en "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas" hay ocasiones en que se puede confundir con el control; pero se distinguen en que la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

Es muy importante la función del supervisor, ya que es el encargado de la labor de vigilancia; es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores, es el transmisor no sólo de las órdenes e informaciones de los jefes superiores; sino a la vez de las inquietudes, deseos, temores y esperanzas de los empleados de base.

Todo supervisor necesita:

- Distribuir el trabajo.
- Saber tratar a su personal.
- Calificar a su personal.
- Instruir a su personal.
- Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- Realizar entrevistas.
- Hacer informes, reportes, etc.
- Conducir reuniones, aunque sean pequeñas.
- Mejorar los sistemas a su cargo.
- Coordinar con los demás jefes.
- Mantener la disciplina. (16).

Los supervisores deben poseer una doble preparación técnica y administrativa.

Refiriéndonos en lo particular a la escuela, podemos decir que la supervisión es una facultad inherente al cargo de director; --- ya que le permite apreciar el trabajo realizado por el personal a sus órdenes. Así como el inspector escolar es el supervisor inmediato de los directores de escuela, éstos deben ser los supervisores inmediatos de los maestros de grupo.

La supervisión no debe en ningún momento actuar como fiscalizadora administrativa de los aspectos negativos del trabajo; sino más bien, convertirse en un recurso técnico que permita controlar las actividades escolares.

Es muy conveniente que el director visite con frecuencia los salones de clase, que supervise las labores de los maestros, que conviva con los niños, etc.; entendiéndose su intervención como una asistencia técnica para mejorar el trabajo, un estímulo para coordinar la --- acción y un medio de convivir mejor todos los integrantes del plantel.

G) EVALUACION.

La última de las funciones de la dirección es la evaluación por medio de la cual nos damos cuenta de la eficiencia alcanzada en -- el trabajo que realizamos, indicándonos los aciertos y los errores ---

que hayamos cometido.

La evaluación se refiere a todos los aspectos de la obra -- escolar, no solamente a la valoración que hacemos los maestros por -- medio de pruebas pedagógicas para conocer el adelanto de los niños; -- sino para apreciar la marcha general de la escuela.

Hay veces que la evaluación se utiliza para diagnosticar -- determinados problemas escolares y las causas que los originaron. --- Esto puede dar lugar a un fin correctivo, formular nuevos programas, -- nueva coordinación entre organización y administración etc.

También para investigar cualquier aspecto de la realidad -- escolar, es necesario contar con la evaluación. Si se desea mejorar -- la enseñanza mediante la aplicación de nuevos métodos, es necesario -- comparar los resultados de los que se están aplicando y los que se -- desea poner en práctica. Además, facilita una información precisa de -- la realidad educativa; tanto a los maestros como a los padres de fa- -- milia, así como la sociedad y sobre todo a los planificadores oficia- -- les, permitiéndoles mejorar el funcionamiento del sistema educativo.

Hay quienes piensan que la evaluación es solamente un exa-- men final que se hace después de terminar un trabajo; nosotros sabe-- mos que esta función debe ser permanente, que debe ir junto con la -- ejecución. La comprobación del trabajo debe referirse a todos los --- aspectos de la obra educativa: técnico, administrativo, material, so-

cial y de mejoramiento profesional. Cada uno de estos aspectos requiere técnicas especiales de evaluación.

Para una correcta evaluación es necesario recurrir a medios objetivos de comprobación. La estimación subjetiva puede alterar los resultados según el estado de ánimo de los observadores, sin embargo cuando no existan técnicas precisas de medición, la evaluación debe llevarse a cabo de todos modos, pues es una función indeclinable.

Hemos observado la íntima conexión que existe entre las funciones esenciales de la dirección, las cuales no deben separarse, ni aislarse en la práctica, ya que todas ellas son técnicas que nos ayudan para alcanzar una mejor administración en nuestras escuelas.

VII.- CONTROL.

Para darnos cuenta de la importancia de este capítulo que se refiere al control, basta decir que con esta función se cierra el ciclo de la administración aún cuando no podemos desligarlo de las demás funciones administrativas. Hay control de la planeación, de la organización, de la dirección, etc.

Podemos definir el control diciendo que "es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes". (1)

Todo control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, esta comparación puede ser final de cada período prefijado y entonces observar si los resultados se alcanzaron, igualaron o superaron lo que se pretendía; este procedimiento constituye el control sobre resultados.

En el proceso administrativo y muy en particular en la dirección de una escuela, no se deben esperar a conocer los resultados de lo que se está realizando hasta el final, porque quizá sería demasiado tarde para una acción correctiva y una de las funciones del control es precisamente que esa acción correctiva se inicie en forma automática, que va ya corrigiendo las desviaciones constantemente sin

11- REYES PONCE, AGUSTIN.- Administración de empresas. "Teoría y práctica". Ed. Limusa, México, 1968. P. 355.

necesidad de detener la marcha de la institución.

El control es la comparación de lo realizado con lo esperado, por lo que se supone que debe haber una base sobre realizaciones anteriores, no se podría decir que se controla algo si lo obtenido no se valoriza, por lo que es absolutamente necesario que existan "estándares" de alguna manera preestablecidos y si éstos son precisos y cuantitativos, cuánto mejor.

Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva; no sólo deben decir que algo está mal sino dónde, por qué, quién es el responsable, etc.

"El control administrativo es mucho más eficaz cuando se encuentra en casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado". (2)

Para que cumplan con su debida función, los controles deben ser flexibles, deben reportar rápidamente las desviaciones, deben ser claros para todos los que de alguna manera han de usarlos y de llegarlo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, para lo cual se recomienda la utilización de gráficas.

Del control nos podemos valer para tener seguridad en que lo que estamos realizando lo estamos haciendo bien, para corregir los defectos y superar lo obtenido y nos ayuda a una mejor planeación en lo futuro.

VIII.- LA COMUNICACION.

Cuando hablamos de la ejecución mencionamos que era absolutamente necesario valernos de la comunicación para poder llevar a cabo la tarea de supervisar y de coordinar y expresamos que este tema sería tratado de una manera más amplia en un capítulo especial por considerarlo de suma importancia.

La comunicación es uno de los temas de más actualidad en el presente y en la administración es indispensable, ya que es necesario estar conduciendo constantemente información, idea y sentimientos; entre los individuos y entre los grupos. "La comunicación se considera como una red de operación que reúne a todos los miembros de una organización". (1). Es muy importante que los empleados comprendan los deberes de su trabajo, cómo deben desempeñarlo, si lo están haciendo bien, y para qué lo están haciendo. De todo esto se pueden dar cuenta por medio de la comunicación.

La palabra comunicación se deriva del latín "cum", con y ---- "munus" don; significa, algo que se participa a otros a la manera de un don o un regalo, "algo que antes de comunicarse era exclusivamente nuestro y después de la comunicación es del dominio de todos los demás". -- (2).

"La comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos, son conocidos y aceptados por otros". (3)

- 1.- CHRUDEN HERBERT J. Y ARTHUR W. SHERMAN JR.- Administración de personal. Compañía ed. continental de México, 1970. P. 367.
- 2.- REYES PONCE, AGUSTIN.- Administración de empresas. "Teoría y práctica". Ed. Limusa, México, 1968. P. 311.
- 3.- IDEM. P. 311.

La comunicación, para que logre su función, debe ser clara, que los demás capten bien lo que queremos manifestar; ya sea como dije antes una idea, un sentimiento o un deseo.

La comunicación es esencialmente bipolar; nunca nos comunicamos nada a nosotros mismos sino que tenemos que comunicar a otros; por lo que necesariamente debe haber una fuente, un receptor y un canal -- de la comunicación. Cabe hacer notar que es muy importante que el proceso de la comunicación se adapte al nivel del receptor y no de la --- fuente y refiriéndonos al canal éste puede ser: oral, escrito, por --- gestos, signos, actitudes, señales, etc.

También debemos tomar muy en cuenta el mensaje que queremos transmitir, y el momento en que éste se va a efectuar; ya que toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta y ésta puede depender de si la comunicación se efectúa en un ambiente agradable o - desfavorable.

La comunicación puede ser: formal o informal.

La comunicación formal es la que sigue las líneas establecidas de autoridad, por ejemplo: un supervisor que proporciona instrucciones a un subordinado. La comunicación formal puede fluir hacia abajo, hacia arriba y en dirección horizontal.

La comunicación vertical descendente está formada por reglas, órdenes, instrucciones e información tales como gráficas, avisos, fo--

lletos, cartas, periódicos, revistas, etc.

La comunicación vertical ascendente se refiere a: quejas, reportes, informes, sugerencias, etc.

La comunicación horizontal comprende: juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas, etc.

La comunicación informal tiene lugar entre amigos y compañeros cuya relación es independiente de la autoridad y de las funciones de trabajo; no se refiere a las cosas que la institución desea que se comuniquen, ni sigue los canales fijados, ejemplo de ello son los comentarios y el chismorreo; esta información es más rápida que la formal.

La comunicación puede ser: imperativa, si exige una respuesta precisa, una acción, una omisión o un cambio de actividades; exhortativa, si expresa alguna acción sin imponerla obligatoriamente e informativa si solamente comunica algo.

Tengamos presente que la comunicación es un medio, no un fin en el proceso administrativo y que debemos cuidarla y mejorarla creando siempre un ambiente adecuado en nuestro trabajo.

En el sistema escolar, la comunicación es fundamental; es necesario que entre los inspectores, directores y maestros exista una relación establecida por las órdenes que los supervisores han de hacer llegar a la base, de las informaciones que ésta debe proporcionar a

los niveles superiores; a la vez influye en la coordinación que debe existir en todos los trabajos que se realicen en el plantel.

Se está utilizando la comunicación, no solamente cuando se organiza una conferencia, un cursillo, una reunión o se hace un periódico, sino en todos los actos de la vida escolar; en las relaciones del maestro con los alumnos, con el director, con el inspector, con los padres de familia, cuando se toman decisiones en común sobre las técnicas que deben emplearse, aprovechando las experiencias de otros maestros; al ponerse de acuerdo sobre horarios, pruebas, métodos etc.; en una palabra, la comunicación interviene en todas las funciones de la administración escolar; en la planeación, en la organización, en la dirección y en el control. De ahí la importancia de dedicar un capítulo especial a este aspecto tan interesante en la vida moderna, como lo es la comunicación.

Las actividades que se llevan a cabo en el campo de la enseñanza son susceptibles de realizarse en grupo. El director puede trabajar de modo que la organización de su escuela surja de la coordinación entre él y todos los maestros a su cargo. El inspector habrá de contar con los directores de su zona, y el maestro de escuelas unitarias con los alumnos, con la comunidad, con sus compañeros de escuelas unitarias y con sus supervisores.

Para que el grupo exista, es necesario que los miembros que lo integran tengan conciencia de grupo, sientan su existencia dentro -

de la asociación y que acepten la responsabilidad que tienen respecto al grupo, para tratar las metas fijadas.

La formación de los grupos dentro del sistema educativo tiene aplicación en cualquier nivel y según los estudios sociológicos, - muestran que con la formación de grupos se obtienen mejores rendimien-
tos.

Muy interesante resulta el estudio sobre dinámica de grupos y su aplicación en la escuela se justifica por el hecho de que ésta - debe no sólo instruir, sino formar y esa formación debe atender tanto a la personalidad individual del alumno así como a su dimensión soe--
cial.

El grupo está formado por muchas personas distintas entre - sí sobre las que influyen fuerzas que provocan un comportamiento de--
terminado y que actúan como condicionantes en las actividades grupa--
les. El conjunto de esas fuerzas constituye la dinámica externa e in-
terna.

La dinámica externa la forman las fuerzas que actúan desde-
fuera, los valores de la sociedad en que se vive, los reglamentos, le
yes, etc.

La dinámica interna está compuesta por las fuerzas que par-
ten de cada individuo; estas fuerzas pueden tener un alcance positivo;
pero a veces también lo tienen negativo produciendo inhibiciones, ---
agresividad, fijaciones, etc.

El equilibrio del grupo se mantiene mediante la armonización de todas esas fuerzas y para conseguir los objetivos, se utilizan las técnicas grupales. Todo conductor de grupo debe conocer esas técnicas a fin de lograr con ellas los mejores resultados.

En seguida incluyo un esquema que muestra las principales técnicas de comunicación escolar. (Ver anexo No. 7 en el apéndice).

IX.- PERSONALIDAD DEL DIRECTOR.

Como último capítulo he dejado el tema "Personalidad del director" por considerar que éste es el factor más importante en la obra educativa: Podríamos tratar las características comunes a todo director; pero no sería lo mismo hablar de las cualidades que deben tener un jefe político, un jefe militar o un jefe administrativo; por lo que nos vamos a referir concretamente al director de escuela primaria.

En el transcurso de este trabajo me he referido a los diferentes aspectos de la administración escolar y nos hemos dado cuenta que hay un factor fundamental que mueve y dirige todas esas funciones de la mecánica y de la dinámica administrativa y ese factor lo constituye el director de la escuela, de quien depende definitivamente el éxito o el fracaso en la misión que le fue conferida.

En la escuela todo depende del director: Reglamentos, programas, organización, métodos, material de enseñanza. De nada serviría un hermoso edificio con todas las condiciones higiénicas indispensables, con suficiente material didáctico, excelente mobiliario, etc., si no se cuenta con un buen director. Todo se tornará inoperante, en manos de un jefe incapaz.

El maestro es el alma de la escuela. En ninguna profesión los fracasos y el daño son tan sensibles como el ejercido por un maestro irresponsable; sobre todo en la escuela primaria, que es predominantemente formativa.

El director de escuela, para cumplir con su misión, debe tener preparación, capacidad y experiencia en el aspecto técnico del trabajo. De nada serviría que estuviera dotado de aptitudes directivas, si no conoce los problemas específicos de la educación y si a su preparación técnica se le puede agregar el conocimiento y experiencia en el aspecto administrativo cuánto mejor.

Debe tener experiencia y capacidad personal en el aspecto social del trabajo; crear un ambiente de cordialidad entre los compañeros, alumnos y padres de familia y contribuir al mejoramiento de la comunidad; colaborando en todo lo que sea posible para elevar el nivel de vida, del lugar en donde presta sus servicios.

El director debe tener visión para planear y organizar el trabajo; también capacidad y práctica para ejecutarlo así como para evaluarlo. Debe ser teórico y práctico. La pura teoría lo conduciría a la inactividad y la sola práctica lo conduciría a la rutina y a la improvisación.

Debe ser una persona equilibrada en el aspecto físico, en el intelectual y en el moral; gozar de buena salud, de preferencia sin defectos físicos visibles; tener sentido común, buen juicio, capacidad intelectual media superior, y una conducta normal.

Muy importante es que debe tener madurez emocional, trato afable y actitud optimista, dominio del temperamento; pues quien no

ha aprendido a controlarse a sí mismo, difícilmente podrá dirigir a los demás.

El director de la escuela debe tener un carácter sólido, justo y enérgico; capaz de tomar decisiones y actuar con firmeza hacia las metas fijadas.

Además debe tener iniciativa, inteligencia, espíritu observador, memoria, sentido de responsabilidad, prudencia, serenidad, rectitud, lealtad, habilidad para convencer, paciencia y sobre todo, hacer valer su puesto.

Todas estas características que he mencionado acerca del director se puede comprender en una sola: "Vocación Pedagógica". El director de escuela no es un personaje excepcional ni un ser extraordinario; es y deberá seguir siendo sólo un buen maestro ya que en el ejercicio de su profesión le tocó desempeñar ese puesto. Jamás puede llegar a ser un buen director quien no haya demostrado antes su buena calidad como maestro.

Todo director debe saber que la organización y el funcionamiento de la escuela será un reflejo de su propia personalidad y que siempre tendrá mayor poder el modelo de su conducta que las palabras u órdenes que dicte. Por último voy a resumir el arte de dirigir en una sola frase: "El ejemplo del director".

X.- CONCLUSIONES.

Después de leer, sintetizar, hacer las fichas bibliográficas y de trabajo y escribir los conceptos que creí pertinentes en el presente estudio, voy a sentar las conclusiones a las que llegué y que son -- fruto del trabajo realizado, así como de la experiencia, que como dije al principio, me han dejado los años que he estado al frente de una --- institución educativa, concretamente de la Escuela Urbana "Profr. Moisés Sáenz".

La administración escolar es una técnica de coordinación, de hacer a través de otros, de delegar autoridad y responsabilidad, para - lograr los fines educativos.

Administrar es planear, organizar, dirigir y controlar. Las - dos primeras constituyen la mecánica y las dos últimas, la dinámica administrativa.

La función de planear es tan importante que se puede decir -- que el éxito de los directores está en su habilidad para planear. Un -- buen plan debe precisar los objetivos de las actividades en los aspectos: técnico, administrativo, material, social y de mejoramiento profesional.

La organización escolar facilita el trabajo de los maestros - por el aprovechamiento de los recursos de que dispone el plantel y ---- contribuye a formar hábitos de orden y organización en los alumnos. Pa-

ra organizar se necesita tener una clara visión de los fines que se trata de alcanzar. No puede haber organización sin propósitos.

La dirección es la parte esencial y central de la administración. Es el elemento por el cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado y para lo que se había organizado.

Es la función de la dirección en donde fijamos más nuestra atención, ya que pensamos y así lo expusimos desde el principio, que la distribución de poderes centrado en la delegación de autoridad y responsabilidad, favorece la buena marcha de la escuela.

Durante el desarrollo del presente trabajo, pudimos observar que los maestros para realizar mejor la labor escolar debían trabajar unidos, formando un frente único ante los diversos problemas de la escuela. No es el caso de que cada maestro cumpla con su deber, aislado en el salón de clases y se preocupe únicamente de su grupo y de sus alumnos; sino que forme, en unión del director, un solo equipo de trabajo participando activamente en todas las actividades del plantel.

El director de un establecimiento educativo que cuente con los servicios de varios maestros, debe proceder a organizar el consejo técnico consultivo y que funcione como tal, desde el principio del año escolar. Es conveniente que en las reuniones de consejo se traten los problemas de carácter pedagógico y social tanto de la escuela como de la comunidad.

Que se nombren comisiones que auxilien al director en los diferentes aspectos; éste debe confiar en su personal docente, delegando autoridad y permitiéndole actuar con responsabilidad en un clima de cordialidad y armonía.

El director de la escuela no debe conformarse con los conocimientos adquiridos en la Escuela Normal, sino buscar constantemente la superación, asistiendo a seminarios, reuniones, cursos de verano y tratando de estar siempre al día, actualizándose, interesándose también por los sucesos nacionales y mundiales más importantes; así como del progreso de la ciencia y el arte, de los problemas higiénicos, económicos y sociales del país y muy en particular, conocer el medio y tratar de ayudar a la comunidad de la que forma parte.

Siendo la administración un "hacer a través de otros" necesariamente requiere de la delegación; ningún jefe lo hace todo por sí solo, sino que delega en otros su autoridad y su responsabilidad.

La autoridad es la clave para el trabajo administrativo, es la fuerza integradora en la organización; hay relaciones de autoridad y responsabilidad en todas las tareas donde existe la unión superior-subordinado.

La autoridad y la responsabilidad siempre van unidas, por lo que no se debe dar ninguna responsabilidad sin la autoridad necesaria para cumplir con ella.

El director es el coordinador general de todas las actividades de la escuela.

La evaluación es un elemento muy importante de la dirección y debe ser una función permanente que debe ir junto con la ejecución.

La comprobación del trabajo debe referirse a todos los aspectos de la obra educativa, tanto técnica y administrativa como material, social, etc.

Por todo lo expuesto, puedo concluir que "la delegación de autoridad favorece la buena marcha de la escuela".

Del control nos valemos para tener seguridad en que lo que estamos realizando lo estamos haciendo bien, para corregir los defectos y superar lo obtenido y nos ayuda en lo futuro a una mejor planeación.

Un elemento indispensable en la administración es la comunicación; ya que se considera como una red de operación que recibe a todos los miembros de una organización e influye en la coordinación que debe existir en todas las actividades que se realizan en la escuela.

Son muchas las características indispensables que conforman la personalidad del maestro; pero las reduciremos a tres: visión, pasión y decisión.

Debe sentir profundo amor por su trabajo y una gran fe en la educación de la niñez que le ha sido confiada.

Y sobre todo, poseer una voluntad firme para tomar decisiones enérgicas y oportunas.

Saber, sentir y actuar; forman las directrices de un maestro que efectivamente quiere serlo.

Para terminar resumiré mi trabajo en estas últimas líneas:

Debemos planear y organizar el trabajo; nunca se debe proceder al azar.

Al finalizar el año escolar hay que analizar lo que se ha -- realizado, anotar los errores y corregirlos de inmediato. Cada año debe ser mejor el desempeño de nuestras labores.

Propondríamos, por último a todos los directores de escuela, particularmente a los que se inician en esta ardua labor, las siguientes recomendaciones:

Ante todo, que amen su profesión y procuren entenderla. Que realicen con simpatía y positivo entusiasmo su tarea. El maestro que ama su trabajo y tiene afecto por sus alumnos siempre será estimado y siempre encontrará colaboradores entusiastas.

XI.- BIBLIOGRAFIA.

- 1.- ALVAREZ CONSTANTINO, JESUS.- Dirección de escuelas. Ed.El estudiante, Guad. Jal. 1968.
- 2.- BASSETT. G.W. et.al. Directores para una escuela mejor. Ed.Magisterio español, Madrid, 1966.
- 3.- BAVARESCO DE PRIETO AURA M.- Las técnicas de la investigación. --- Edit.- South Western Publishing Cincinnati, Ohio, U.S.A. 1979. Co.
- 4.- BITEL,LESTER R. Lo que todo supervisor debe saber. 2a. ed. Edit. Libros Mc.Graw-Hill de México. --- México, 1979.
- 5.- CHRUDEN,HERBERT J. Y ARTHUR W.SHERMAN JR. Administración de personal. Compañía Ed. Continental de México, 1970.
- 6.- GARZA MERCADO,ARIO. Manual de técnicas de investigación. 2a. ed. - Imprenta madero, México, 1974.
- 7.- HERNANDEZ NIEVES, SERGIO Y JORGE TENORIO BAHENA. Técnicas de investigación documental. Edit.Libros Mc.Graw-Hill de México. ---- México, 1979.
- 8.- HERNANDEZ RUIZ SANTIAGO. Organización escolar T. I-II Unión tipográfica, Ed. Hispano americana. México, 1964.
- 9.- HUTCHINSON,JOHN G. Organización: Teoría y conceptos clásicos. Compañía Edit. Continental. México, 1970
- 10.- ISAIS REYES,JESUS M. Organización escolar.Ed. Herrera, México, -- 1959.
- 11.- JIMENEZ Y CORIA,LAUREANO.- Organización escolar. Fernández, editores México, 1976.
- 12.- KOONTZ, HAROLD Y CYRIL O'DONNELL.- Curso de administración moderna: "Un análisis de las funciones de la administración. Libros Mc.Graw-Hill de - México, México, 1973.
- 13.- MENDIETA ALATORRE,ANGELES.- Método de investigación y manual académico. 4a. ed. Edit. Porrúa, México, 1973.

- 14.- REYES PONCE, AGUSTIN.- Administración de empresas "Teoría y práctica" Edit. Limusa, S.A. México, 1968.
- 15.- REYES PONCE, AGUSTIN.- Administración de personal. "Relaciones humanas" Edit. Limusa, S.A. México, 1977.
- 16.- SANTILLANA.- Enciclopedia técnica de la educación I t. Santillana,- España 1970.
- 17.- S.E.P. Administración y legislación educativa. "2o. curso para la licenciatura en educación pre-escolar y primaria". S.E.P. México, 1976.

I

Anexo 1

CONSEJO TECNICO

PRESIDENTE

SECRETARIO

TESORERO

VOCALES

COMISIONES

HIGIENE

AHORRO

ACCION SOCIAL

ACCION DEPORTIVA

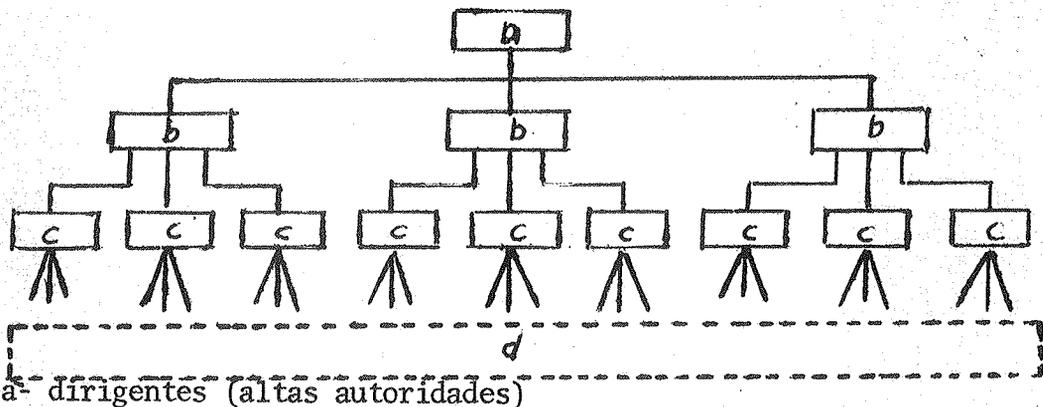
PERIODICO MURAL

REFORESTACION

COOPERATIVA

El consejo técnico se debe organizar desde los primeros días del año escolar, el director de la escuela debe ser el presidente. Todos los componentes del consejo técnico tienen obligación de asistir a las juntas, comportarse con discreción, desempeñar con lealtad y --- eficiencia las comisiones que se les den, sobre todo poner interés, carriño y entusiasmo para conseguir el mayor rendimiento en la obra educativa que les ha sido confiada.

TIPO DE ESTRUCTURA LINEAL



a- dirigentes (altas autoridades)

b- supervisores

c- ejecutivos (directores escolares)

d- realizadores (maestros)

Características

- Está concebida teniendo en cuenta las personas: las funciones son para las personas.
- Hay una sola responsabilidad: la del mando superior, que es quien decide.
- Las funciones están graduadas en escalones sucesivos.
- Las decisiones son transmitidas y controladas hasta los niveles más bajos, encargados de ejecutarlas.

Ventajas

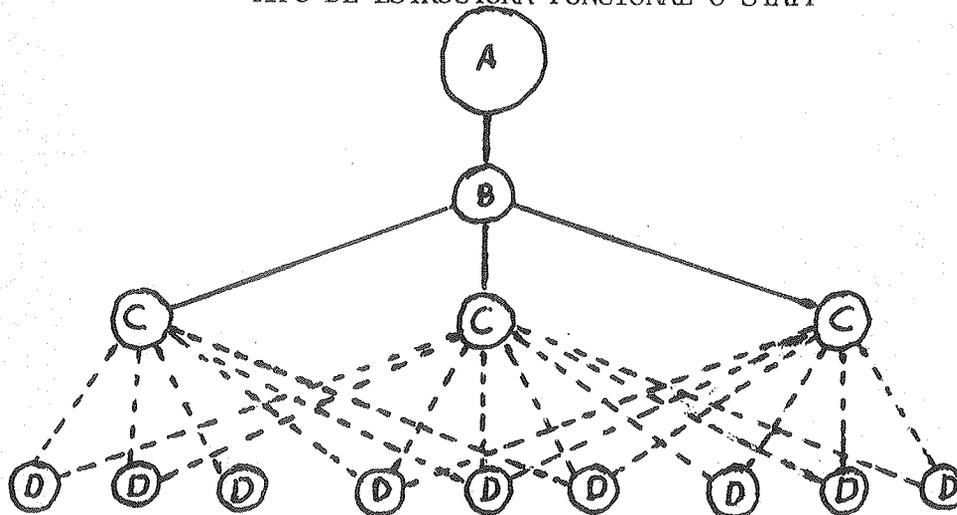
- Es fácil ejercer el control porque hay:
 - . Delegación de funciones, y
 - . un jefe responsable en cada nivel.
- Es muy estable porque:
 - . hay eficacia ejecutiva, y
 - . están claramente determinados la autoridad y responsabilidad de cada uno.

Inconvenientes

- El proceso de trabajo es inflexible y rígido.
- Falta de autonomía de los subordinados.
- Reduce la oportunidad de iniciativa.
- Limita excesivamente la promoción a puestos superiores.

Anexo 3

TIPO DE ESTRUCTURA FUNCIONAL O STAFF



- A - altas autoridades
 B - inspectores y supervisores
 C - directores escolares (ejecutivos)
 D - maestros (realizadores)

Características

- Está estructurada teniendo en cuenta las funciones:- son las personas para las funciones.
- Hay un mando unitario central.
- Se estudia cada función y se busca la persona más idónea para realizarla.
- En los puntos críticos se establece un equipo que analiza y realiza -- funciones.
- Las funciones están coordinadas.

Ventajas

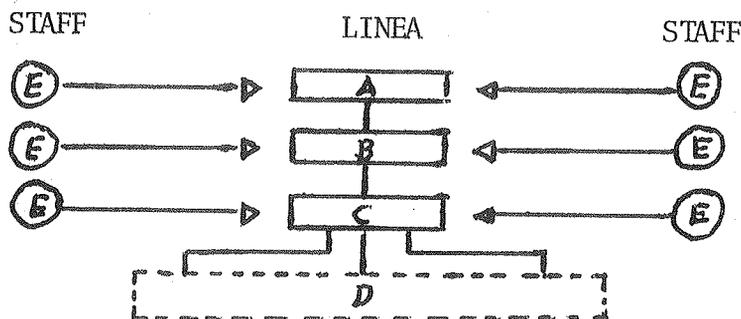
- Cada función es muy especializada.
- Se conocen profundamente las características de cada problema.
- Se manejan hábilmente los medios funcionales.
- Existe un amplio campo de iniciativa.
- Hay oportunidad para la formación de expertos.

Inconvenientes

- Al multiplicar las funciones surgen muchos jefes.
- La responsabilidad se diluye.
- Cada subordinado tiene varios jefes.
- Se produce confusión e indecisión.
- Hay peligro de ineficacia y lentitud.

TIPO DE ESTRUCTURA MIXTA

Line and Staff



a = altas autoridades

b = inspectores y supervisores

c = directores escolares (ejecutivos)

d = maestros (realizadores)

e = staff, servicios de carácter técnico

Características

- Está integrado por dos órganos:

Organo línea: - mantiene la autoridad,
 - ejecuta el mando,
 - se reserva la decisión,
 - se estructura jerárquicamente.

Organo apoyo - aporta la técnica,

o staff: - su misión es la investigación, el control y la evaluación.

- Ambos órganos están coordinados.

- Los grados jerárquicos son paralelos.

- La ramificación de las líneas de mando también es paralela.

- Coinciden en el jefe supremo que es el promotor.

Ventajas

Está montada sobre las ventajas de las dos estructuras anteriores.

De la estructura lineal toma:

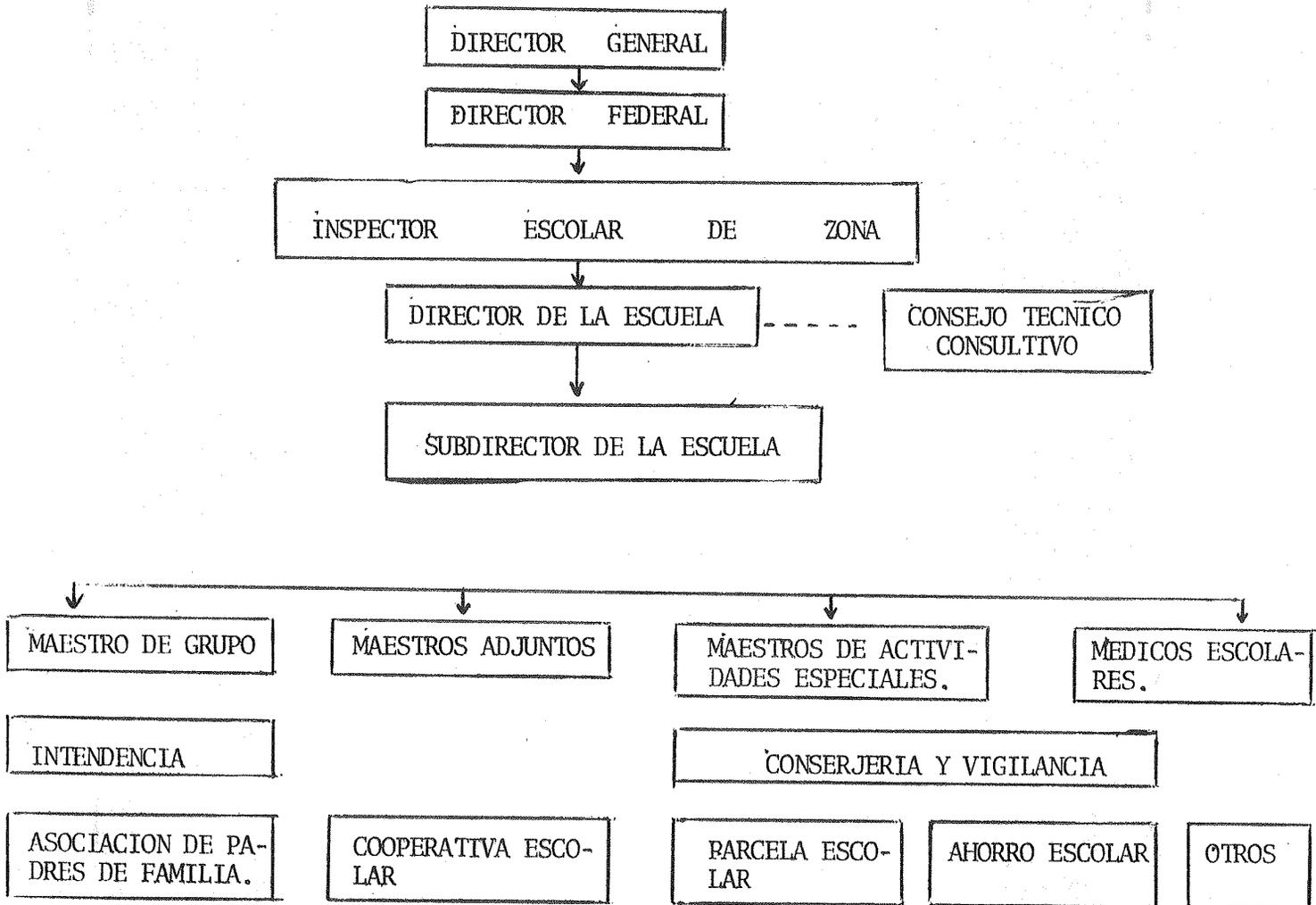
- la estabilidad,
- la línea de autoridad,
- la fácil coordinación de funciones,
- la eficacia operativa.

De la estructura funcional toma:

- la especialización,
- la agilidad del procedimiento,
- el mayor horizonte de iniciativa,
- la seguridad en la investigación y el análisis

ORGANIGRAMAS

a) G E N E R A L

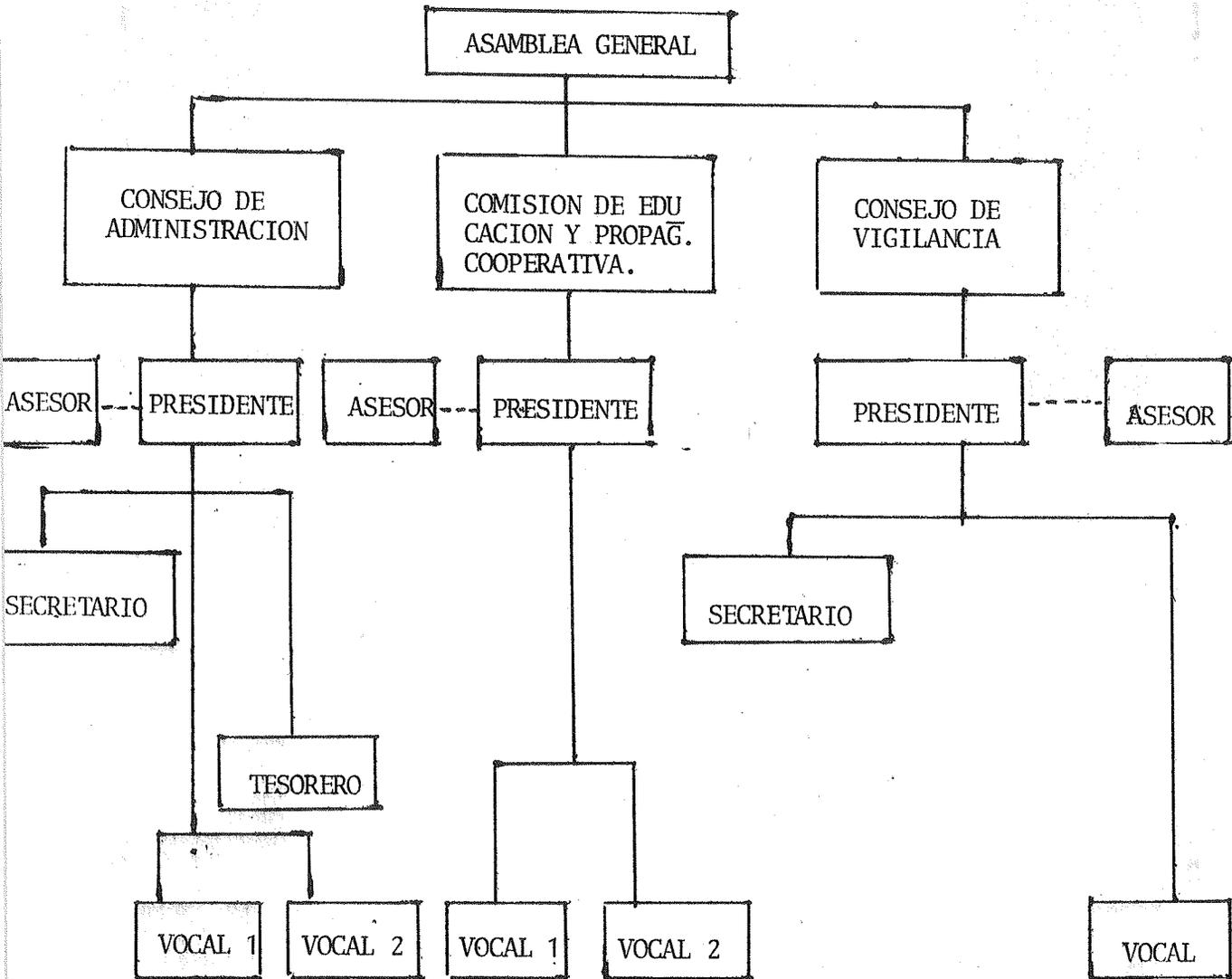


AUTORIDAD

LINEAL _____

ASESORIA -----

COOPERATIVA



VII

Anexo 7

