





**LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Propuesta que ayude al fortalecimiento de las actividades tanto administrativas como pedagógicas para contribuir a elevar la calidad de la educación

TESIS PROFESIONAL
para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA

Blancas Romero Sandra
Castilla Martínez Nallely

DIRECTOR DE TESIS
Prof. Tomas Román Brito

México D.F. 2014



Agradecimientos

Nos gustaría que estas líneas sirvieran para expresar nuestro profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial a nuestros padres, porque creyeron en nosotras, dándonos ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, alcanzamos nuestras meta, ya que siempre estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles, y porque el orgullo que sienten por nosotras, fue lo nos hizo llegar hasta el final.

Debemos agradecer de manera especial al Profesor Tomas Toman Brito por aceptarnos para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en nuestro trabajo y su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable, para el desarrollo de esta tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
---------------------------	---

Capítulo I LA NORMATIVIDAD EN EL TRABAJO DIRECTIVO

1.1 Definición de Director y su función directiva.....	8
1.2 Ley general de educación + Artículo 22.....	9
1.3 Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la SEP + Artículo 25.....	10
1.4 Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia + Artículo 37.....	11
1.5 Acuerdo Número 96 + Artículo 16.....	11
1.6 Acuerdo Número 200 + Artículo 10.....	15
1.7 Manual Técnico-Pedagógico de Director del Plantel de Educación Primaria.....	16
1.8 Guía operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de educación básica, especial y para adultos. Escuela pública del distrito federal 2013-2014.....	20
1.9 Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) y el Programa Escuelas de Tiempo Completo (ETC).....	23
1.10 Carpeta única de información, director de la escuela de educación primaria en el Distrito Federal. + Programa de simplificación administrativa escolar.....	26
1.11 Programa de Escuelas de Calidad.....	28

Capítulo II EL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA

2.1 Definición.....	34
2.2 Propósito del puesto directivo.....	34
2.3 Perfil del puesto.....	35
2.4 Funciones generales.....	36
2.5 Funciones específicas por materias administrativas.....	37
2.5.1 Materia de planeación.....	37
2.5.2 Materia Técnico-pedagógica.....	40

2.5.3 Materia de organización escolar.....	43
2.5.4 Materia de control escolar.....	46
2.5.5 Materia de Supervisión.....	48
2.5.6 Materia de extensión educativa.....	50
2.5.7 Materia de servicios asistenciales.....	52
2.5.8 Materia de recursos humanos.....	54
2.5.9 Materia de recursos materiales.....	56
2.5.10 Materia de recursos financieros.....	59

Capítulo III EL DIRECTOR ESCOLAR COMO LIDER EDUCATIVO

3.1 Ejercicio de liderazgo.....	64
3.2 Gestión y liderazgo escolar.....	68

Capítulo IV ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y PEDAGÓGICAS DEL DIRECTOR

4.1 Problemas a los que se enfrenta el director de educación primaria.....	76
4.2 Función organizativa del director.....	79
4.3 Estructura Organizacional.....	82
4.4 Manual de organización.....	82
4.4.1 Director de escuela primaria.....	84
4.4.2 Coordinador académico.....	94
4.4.3 Docente frente a grupo.....	99
4.4.4 Asistente administrativo.....	102
4.4.5 Personal de mantenimiento e intendencia.....	104

CONCLUSIÓN.....	107
------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA.....	112
--------------------------	------------

GLOSARIO.....	113
----------------------	------------

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo abordará la complementariedad entre la cuestión administrativa y la función técnico-pedagógica del director haciendo una distinción y comparación de las funciones establecidas en la normatividad que le rige y la realidad.

Lo anterior se debe a que en su práctica habitual, el directivo se ha convertido en un elemento administrativo, encargado del llenado de todo tipo de documentos solicitados por las diferentes instancias; y ha dejado de lado su responsabilidad académica, que de acuerdo a la normatividad vigente debe tener un papel sustancial.

El impulso de la labor técnico-pedagógica, tiene implicaciones muy importantes, ya que el papel jugado por el director en este sentido, determina en gran medida el impulso de las estrategias para innovar la práctica docente y el trabajo en equipo, el asesoramiento a los profesores de grupo, el seguimiento de los acuerdos, la oportuna resolución de la problemática presentada, la detección y satisfacción a las necesidades de la escuela y la adecuada instrumentación de tácticas para involucrar significativamente la participación de los padres de familia, entre otros.

Para este trabajo no sólo es importante, incluso es imprescindible la función técnico-pedagógica que el director debe desarrollar al interior de la escuela a su cargo, cimentada en todo el esquema educativo normativo. Pero la permanente y progresiva carga administrativa, prácticamente nulifica los tiempos disponibles para el desarrollo de este trascendental encargo.

CAPÍTULO I

LA NORMATIVIDAD EN EL TRABAJO DIRECTIVO

En el presente capítulo denominado “Normatividad en el trabajo” se pretende establecer de manera general, los aspectos considerados en la normatividad vigente que rigen tanto el aspecto administrativo como la función técnico pedagógica del director en su respectivo ámbito de responsabilidad. En los siguientes capítulos se abordará de manera puntual el propósito de su figura, el perfil requerido para su función, los diferentes rasgos y actitudes que debe considerar en su desempeño; y por otro lado la gran contradicción que existe entre los documentos normativos y la realidad cotidiana del quehacer directivo frente al plantel a su cargo.

1.1 En primera instancia se define la función del director con base en el Manual Técnico Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria:

“En la fase de dirección el director debe tener presente que el propósito de la misma es ejercer la autoridad conferida por el puesto, en la orientación de los miembros del personal, para que alcancen los objetivos y metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel escolar.”¹

Es importante mencionar que el director requiere vislumbrar el paralelismo que guardan sus funciones con las referentes a su personal docente, a fin de posibilitarle el ofrecimiento de sugerencias técnico-pedagógicas que le faciliten

¹S.E.P. Manual Técnico Pedagógico de Director del Plantel de Educación Primaria. p 15

llevar a cabo un conveniente progreso en el trabajo con el plan y programas de estudio, proponer e instrumentar la creación de proyectos de apoyo, así como el óptimo desarrollo del proceso de evaluación del aprendizaje.

Consideramos necesario evaluar los alcances de cómo **debe el director** “ejercer la autoridad conferida por el puesto”, tomando como referencia los aspectos normativos vigentes, y por otro lado el cómo realiza su función en la vía de los hechos.

Lo anterior debido a que de acuerdo al Manual citado, el ejercicio de la autoridad del director, debe ir enfocado hacia la orientación permanente a los maestros a fin de lograr los objetivos planteados para la escuela; pero conforme a la práctica cotidiana esta función es la que menos realiza por centrar su atención en otros asuntos prioritarios fundamentalmente de orden administrativo.

1.2 Uno de los máximos documentos normativos que marcan los criterios generales del Sistema Educativo Nacional es la **LEY GENERAL DE EDUCACIÓN** reglamentaria de las artículos 3° y 131 de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos en cuyo artículo 22 menciona:

“Las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas de clase y, en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente.”

En las actividades de supervisión las autoridades educativas darán preferencia, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente.”²

Como puede observarse se establece como disposición el hecho de que las distintas autoridades educativas deben revisar trámites y procedimientos con la finalidad de reducir los trámites administrativos, así como priorizar los aspectos técnicos a las cuestiones de tipo administrativo.

1.3 Otro de los documentos que de manera puntual señala una de las obligaciones de los trabajadores docentes, es el **REGLAMENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA SEP** el cual establece en su artículo 25, fracción sexta:

“Son obligaciones de los trabajadores:

VI. Obedecer las órdenes e instrucciones que reciban de sus superiores en asuntos propios del servicio. Una vez cumplidas expresarán las objeciones que ameriten.”³

Aun cuando no se manifiesta de manera explícita, esta fracción del artículo citado contempla también la obligación del director a realizar las órdenes

²Quiles Cruz, Manuel, Antología de documentos normativos para el profesor de Educación Básica (2011) Trabajos Manuales Escolares S.A. C.V p 53.

³Quiles Cruz, Manuel. Idem. “Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la S.E.P.” p 178.

recibidas por las instancias superiores y sólo después tiene la posibilidad de inconformarse. En lo cotidiano, manifestar el desacuerdo no sólo de quien escribe, sino en reiteradas ocasiones en las reuniones de directores, siendo el sentir de la mayoría de los profesores, no sólo no se ha dado una respuesta favorable, sino por el contrario el aumento de la carga administrativa ha sido una constante para el trabajo directivo.

1.4 Es importante indicar que otro instrumento legal que determina algunas de las funciones que el personal directivo debe practicar en su ámbito de responsabilidad, está regulado por el **REGLAMENTO DE ASOCIACIONES DE PADRES DE FAMILIA**, que en su artículo 37 señala:

“Los directores de los planteles, por sí mismos o por medio de sus representantes, podrán participar, en calidad de asesores, en las asambleas de padres de familia.”⁴

Otra de las funciones muy importante en la labor directiva queda considerada en este documento normativo, al constituir al director como asesor de la Asociación de Padres de familia.

1.5 Para el funcionamiento cotidiano del plantel de educación primaria es el **ACUERDO NÚMERO 96** el instrumento rector que establece entre otras, las funciones del Director en el artículo 16 fracciones I- XXV:

⁴Quiles Cruz, Manuel. Idem. “Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia” p 403.

“Encausar el funcionamiento general del plantel a su cargo, definiendo las metas, estrategias y políticas de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones normativas vigentes;

- I. Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de administración, pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de recreación del plantel;*
- II. Acatar, difundir y hacer cumplir en el plantel las disposiciones e instrucciones de la secretaria de educación pública, emitidas a través de las autoridades competentes;*
- III. Representar técnica y administrativamente a la escuela;*
- IV. Estudiar y resolver los problemas pedagógicos y administrativos que se representan en la escuela, así como plantear ante las autoridades correspondientes, aquellos que no sean de su competencia;*
- V. Suscribir la documentación oficial del plantel, evitar que sea uso de usos ilegales, preservarla de todo tipo de riesgo y mantenerla actualizada;*
- VI. Elaborar el plan de trabajo anual de la escuela para presentarlo al inspector escolar y de más autoridades competentes dentro del primer mes de labores;*
- VII. Revisar y aprobar, en su caso, el plan de trabajo anual que, para desarrollar el programa de educación primaria vigente, elabore el personal docente, controlando que aquel, se adecue a las técnicas pedagógicas aplicadas*

- VIII. *Dictar las medidas necesarias para que la labor del personal docente se desarrolle ininterrumpidamente, de conformidad con el calendario escolar y los planes de trabajo autorizados;*
- IX. *Proporcionar la información que, a través de sus autoridades competentes, le requiera la SEP en el tiempo que esta señale;*
- X. *Tramitar, ante las autoridades competentes, el permiso necesario para la celebración de actividades didácticas, culturales o recreativas que se realicen fuera del plantel;*
- XI. *Autorizar la celebración de eventos y espectáculos públicos relacionados con las actividades propias del plantel, previo permiso de la dirección o delegación general correspondiente. Los actos a que se refiere esta fracción no deberán causar gravamen económico al alumno;*
- XII. *Organizar y coordinar el desarrollo de las actividades de inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación de estudios;*
- XIII. *Dictar las medidas necesarias para garantizar la atención de los grupos que eventualmente queden sin maestro;*
- XIV. *Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes de activo fijo del plantel y notificar a las autoridades correspondientes las modificaciones que sufra el mismo;*
- XV. *Cuidar de la conservación del edificio escolar y sus anexos, vigilando que los mismos reúnan las condiciones necesarias de seguridad, funcionalidad e higiene;*

- XVI. *Informar a las instancias correspondientes acerca de las necesidades del plantel, en materia de capacitación del personal docente, ampliación del inmueble, equipos y materiales didácticos;*
- XVII. *Supervisar la adquisición y distribución del material didáctico y el correcto uso de equipo y de más instalaciones materiales;*
- XVIII. *Convocar a la integración, en su caso, del consejo técnico consultivo de la escuela dentro de los primeros 15 días del inicio del año escolar;*
- XIX. *Formar parte del consejo técnico de zona, participar en sus deliberaciones y dar cumplimiento a los acuerdos y recomendaciones que en este se adopten;*
- XX. *Aplicar las medidas disciplinarias a las que hace referencia este ordenamiento;*
- XXI. *Llevar el registro de entrada y salida del personal, así como uno en que se anoten recomendaciones del inspector escolar y otras autoridades competentes;*
- XXII. *Supervisar el cumplimiento de la obligación de rendir honores a la Bandera nacional los días lunes de cada semana, en los términos de las disposiciones legales aplicadas;*
- XXIII. *Radical en la comunidad donde preste sus servicios;*
- XXIV. *Abstenerse de abandonar sus labores dentro del plantel, así como de disponer del personal o edificio y equipo escolar para atender ocupaciones particulares, y*

XXV. *Realizar las demás funciones que siendo análogas a las anteriores le confieran este ordenamiento y otras disposiciones aplicables.*”⁵

De acuerdo a este ordenamiento jurídico de las veintiséis fracciones que integran el artículo citado, solamente en ocho, se mencionan actividades meramente administrativas como funciones del director, enunciando en todos los demás aspectos como el técnico-pedagógico, organizativo, planeación, supervisión, etc., los cuales deberá atender dentro de su función directiva.

1.6 Para establecer los criterios de evaluación el **ACUERDO NÚMERO 200** en su artículo 10º, marca otra de las funciones que el Director habrá de ejercitar en su labor cotidiana y que consiste en

*“los directivos de las instituciones educativas comunicaran las calificaciones parciales a los educandos a los padres de familia o tutores y promoverán la comunicación permanente entre éstos y los docentes, para atender las necesidades que la evaluación del proceso educativo determinen”.*⁶

Por desgracia en la práctica común esto no sucede así, ya que en muy pocas ocasiones el director es el encargado de informar sobre las calificaciones, primordialmente debido a la falta de tiempos disponibles para desarrollar esta que debiera ser una actividad importantísima en las relaciones con alumnos y padres de familia.

⁵Quiles Cruz, Manuel. Ibid. “Acuerdo Número 96” pp 208-210.

⁶Quiles Cruz, Manuel. Ibidem. “Acuerdo Número 200” p 227.

1.7 En el **MANUAL TÉCNICO-PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA** se establecen de manera puntual los compromisos que el Directivo deberá asumir al ejercitar su labor al frente de la institución educativa a su cargo.

En primera instancia se consigna el hecho de que es el director quien tiene una parte considerable de la responsabilidad inmediata del Estado para impartir educación con calidad y eficiencia adecuadas, y que de su capacidad de administración y supervisión depende en gran medida el logro de los objetivos educativos.

Es importante señalar que en el Manual del Plantel de Educación Primaria, se clasifican las funciones del Director en diez materias administrativas que son:

- Planeación
- Técnico-pedagógica
- Organización escolar
- Control escolar
- Supervisión
- Extensión educativa
- Servicios asistenciales
- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Recursos financieros

En las funciones de la dirección escolar, las técnico-pedagógicas están íntimamente ligadas al ejercicio de las funciones de las nueve materias restantes, ya que de acuerdo a la estrategia educativa todos los elementos interactúan y se determinan solidariamente dentro del proceso administrativo.

Resulta trascendente resaltar el hecho que de acuerdo a lo consignado en el Manual como la materia técnico-pedagógica, recoge los objetivos y los fines de la educación propugnados en el **Artículo 3º Constitucional**, el cual menciona que:

“Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias...”

*El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.”*⁷

⁷Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Artículo 3º

Esto representa al elemento sustantivo del proceso administrativo del plantel; y las nueve materias restantes conforman al elemento de apoyo dentro de éste.

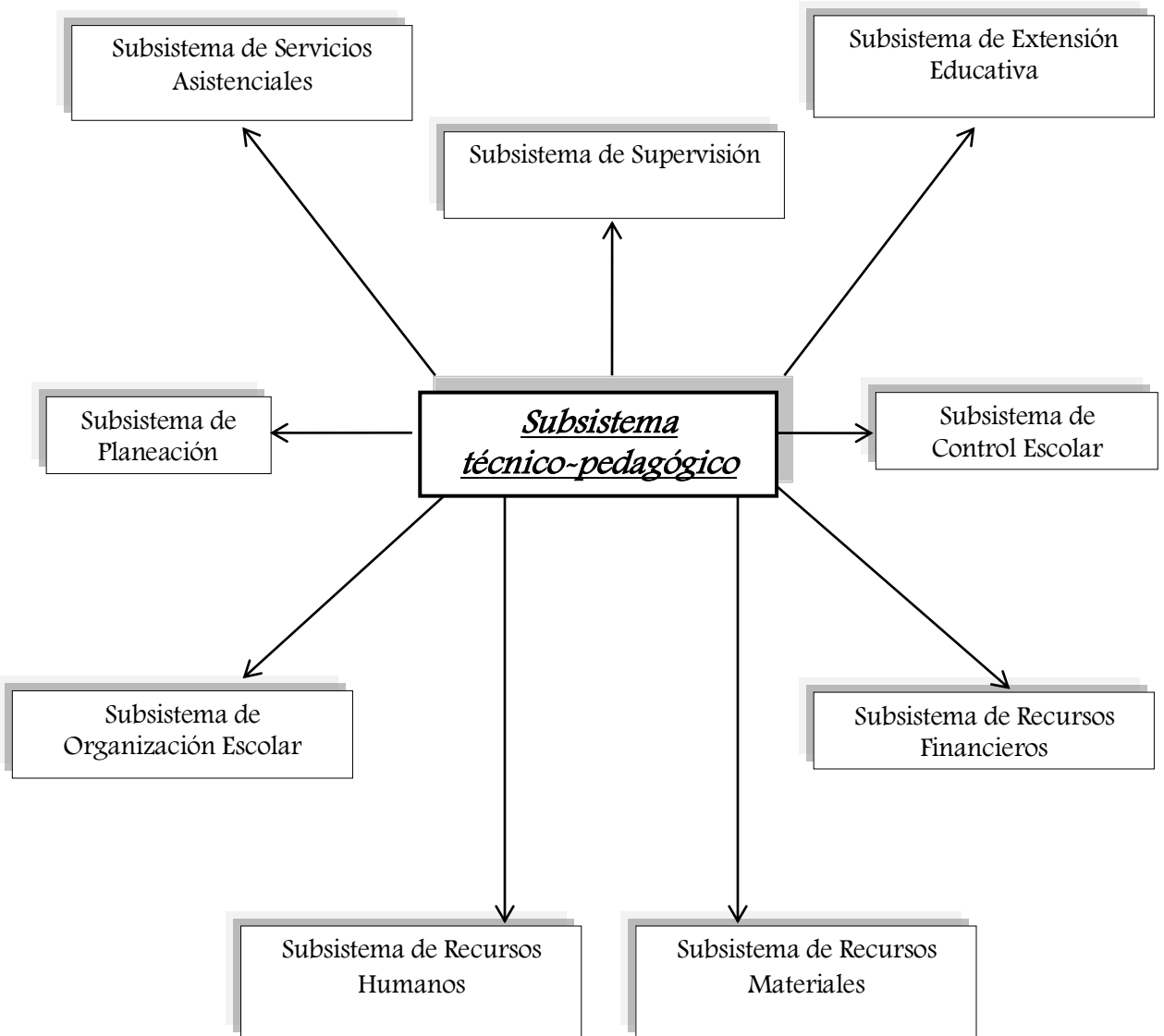
Los factores que intervienen en el plantel educativo requieren ser coordinados mediante una administración acertada, por lo que el director debe asegurar su adecuada labor no sólo para conservar el funcionamiento orgánico sino también para promover su mejoramiento y proceso de acuerdo a la normatividad educativa correspondiente.

Este documento normativo define claramente los dos elementos centrales del quehacer directivo: uno sustantivo y otro de apoyo, dando al primero inclusive el fin último del artículo 3º Constitucional, marcando que este es compuesto por la materia Técnico-pedagógica.

El segundo definido como de “apoyo” está integrado por nueve subsistemas esquematizados adelante; pero siempre haciendo notar el hecho de que este elemento estará necesariamente condicionado a los requerimientos de orden Técnico-pedagógico.

SISTEMA DE EDUCACION PRIMARIA

P L A N T E L



Pero la realidad cotidiana que se vive en la escuela, muestra un aspecto radicalmente diferente, ya que es precisamente la función técnico pedagógica a la que menos importancia le da el director, por atender los requerimientos cotidianos de las autoridades educativas; y por otro lado porque debe reconocerse que en lo general, el director tiene pocos elementos teóricos que le permitan desarrollar satisfactoriamente esta valiosísima responsabilidad.

- 1.8 Uno más de los escritos formales que instituyen de manera muy cercana la marcha del plantel es la **GUÍA OPERATIVA PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN BÁSICA, ESPECIAL Y PARA ADULTOS. Escuela pública del distrito federal 2013-2014** En su cuarto apartado **LOS LIDERES ESCOLARES** menciona que los

“Directores coordinaran y desarrollaran acciones tendientes a ofrecer un mejor servicio educativo a los alumnos y padres de familia o tutores, teniendo como base la mejora continua de la enseñanza, aprendizaje y el desarrollo profesional de maestros, la creación de una cultura inclusiva de participación, colaboración entre maestros y el fortalecimiento del liderazgo técnico-pedagógico, para el logro de los fines y propósitos de la educación básica.”⁸

Teniendo como base elevar la calidad educativa el Director elaborará, en el mes de junio, su informe final de labores, que a su vez será la pauta que indicará los aspectos en los cuales el plantel requerirá tener presentes los aspectos educativos

8 S.E.P. “Guía operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de educación básica, especial y para adultos. Escuela pública del distrito federal 2013-2014”. p.80

en que la comunidad, bajo su responsabilidad, deberá impactar durante el siguiente ciclo escolar.

Paralelamente, por acuerdo del Consejo Técnico Consultivo, analizará el desarrollo de los procesos que se expongan en el registro de avance programático y en todo caso, hacer las observaciones y sugerencias pertinentes.

Visitará a los grupos con la finalidad de conocer las actividades que se desarrollan dentro y fuera del aula y apoyará a los profesores orientándoles para que logren de la mejor manera posible los objetivos planteados para el grupo a su cargo; en el desarrollo de esta tarea, el Director deberá contar con la ayuda del supervisor de sector y de zona escolar, así como de todos los responsables de los proyectos de atención diferenciada que funcionen en la propia escuela.

Finalmente y como resultado de esta dinámica de trabajo acordará de manera colegiada con los profesores de grupo y de educación física, los temas y aspectos que habrán de abordarse en las sesiones de Consejo Técnico Consultivo.

Este ordenamiento que rige el funcionamiento cotidiano de las escuelas en el Distrito Federal, en su quinto apartado se señalan las actividades que deberá realizar el director de la escuela, desde la asesoría para los maestros en la elaboración de su Plan Anual de Trabajo, la elaboración del Plan de la escuela, la supervisión de las evaluaciones y ajustes a los planes de trabajo, la elaboración del informe final, la revisión del Registro de Avance Programático, la realización de visitas a los grupos con apoyo de los supervisores de zona y sector escolares.

Todas estas actividades son muy importantes dentro del liderazgo técnico-pedagógico que se presume el Director de la escuela debe realizar dentro de su labor cotidiana.

Pero nuevamente en lo cotidiano, los documentos citados, tales como los planes anuales de grupo y escuela, así como el avance programático, en muchos de los casos se tornan en requisitos meramente administrativos, ya que por un lado el director tiene muy pocas posibilidades de realizar un seguimiento constante a cada uno de los grupos que integran el plantel; y por otro lado en el caso del plan de trabajo de la escuela, resulta prácticamente imposible llevarlo a cabo en su totalidad ya que las distracciones y sobre todo las actividades urgentes requeridas permanentemente por las diversas instancias, hacen que se pierda la continuidad, tanto en tiempos como en las acciones mismas programadas desde el inicio del ciclo escolar.

En relación con las visitas a los grupos, la constante problemática se genera fundamentalmente por la falta de tiempos disponibles, ya que en el transcurso del ciclo escolar son muy pocas las ocasiones que el director pasa a los diferentes grupos; y siendo el caso de los supervisores de zona y sector escolares, su presencia se da casi exclusivamente en los que se ha denominado las “semanas de la supervisión escolar”, que se realizan dos veces al año. Los grupos que visitan son pocos, no existe seguimiento a las observaciones realizadas a los maestros de grupo, tornándose ésta en una actividad meramente administrativa.

Un tercer aspecto que confronta lo establecido en la norma, respecto a lo cotidiano, es la responsabilidad del director para optimizar los recursos disponibles a fin de aprovechar al máximo las reuniones del Consejo Técnico Consultivo lo que representa un verdadero reto y un conflicto, ya que por un lado se tiene que planificar el trabajo técnico-pedagógico para optimizar el tiempo que habitualmente resulta insuficiente; y por otro lado, en lo general estas reuniones, por los requerimientos de las diversas instancias se tornan de carácter administrativo e incluso de índole social. Desaprovechándose un espacio de gran importancia donde el director puede desarrollar su función técnica.

1.9 Algunas de las últimas mejoras educativas que se han realizado para elevar la educación las cuales se enmarcan en el Programa Sectorial de Educación 2007 – 2012 y en la Alianza por la Calidad de la Educación son la **Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB)** y el **Programa Escuelas de Tiempo Completo (ETC)**.

La Alianza por la Calidad de la Educación, suscrita en mayo del 2008 por el gobierno federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, estableció la necesidad de “impulsar la reforma de los enfoques, asignaturas y contenidos de la educación básica”, con el propósito de formar ciudadanos íntegros capaces de desarrollar todo su potencial, para ello se realizó **la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB)**, cuyos propósitos se centran en atender los retos que enfrenta el país de cara al nuevo siglo, mediante la formación de ciudadanos íntegros y capaces de desarrollar todo su potencial, y en coadyuvar

al logro de una mayor eficiencia, articulación y continuidad entre los niveles que conforman este tipo de educación.

Alguno de los beneficios de la RIEB consisten en:

- Contar con Planes y programas de estudio actualizados, con enfoques de enseñanza pertinentes y con la definición de los aprendizajes esperados por grado y asignatura
- Fortalecer la formación de directivos y docentes
- Impulsar procesos de gestión escolar participativos

De esta manera, el enfoque de la Reforma no sólo destaca el énfasis en su articulación, ni se reduce al desarrollo curricular, sino a una perspectiva más amplia, con condiciones y factores que hacen posible que los egresados alcancen estándares de desempeño.

Uno de los ejes fundamentales para el éxito de esta reforma, es la participación de todos los actores involucrados en el proceso educativo: alumnos, padres de familia, maestros, directores y autoridades educativas comprometidas con el cambio.

Otro de los programas que ayudan a garantizar este logro educativo es la **Escuela de Tiempo Completo (ETC)** cuya misión es garantizar el derecho a una educación de calidad para todos sus alumnos, a través de una jornada escolar más amplia y eficaz. Esto significa que en la ETC se desarrollan mecanismos para asegurar la retención durante los seis grados y lograr los aprendizajes esperados en todos los niños y las niñas que depositan su confianza en el centro educativo

Dicho programa se rige (entre otros documentos) bajo el documento normativo **LINEAMIENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS DE TIEMPO COMPLETO** cuyo propósito es orientar a: autoridades educativas estatales, supervisores, asesores técnico pedagógicos, directores, maestros y familias acerca de la operación de los planteles públicos de educación primaria que amplían su jornada escolar a partir del ciclo 2013-2014.

Destacando pues la nueva gestión que tienen que desarrollar los directores en este nuevo tipo de planteles educativos basándonos en dicho documento destaca la fracción B de las disposiciones específicas que son las siguientes:

Fracción B: *“Fortalecimiento de los procesos de gestión escolar*

6. El director y el colectivo docente, de manera colegiada, llevarán a cabo al inicio del ciclo escolar un diagnóstico en el que: reconocerán las necesidades educativas de todos los alumnos en cada asignatura; analizarán los resultados obtenidos en evaluaciones internas y externas; y plantearán las mejoras que requieren las prácticas de enseñanza y de gestión escolar para atender tales necesidades. En este diagnóstico, también identificarán a los alumnos en riesgo de reprobación o deserción escolar, a los alumnos hablantes de lenguas indígenas, a los migrantes y a los que tienen necesidades educativas especiales, con la intención de eliminar o minimizar las barreras que limitan el aprendizaje y favorecer una educación inclusiva que garantice el acceso, la permanencia, la participación, el egreso oportuno y el aprendizaje de todos los alumno

7. El director y el colectivo docente, de manera colegiada, establecerán objetivos para orientar las acciones de la escuela; éstos expresarán de manera concreta el

avance que se espera en los aprendizajes de los alumnos y en la mejora de las prácticas de enseñanza y de gestión. Los objetivos estarán redactados de modo que se facilite la verificación de su cumplimiento.

8. El director y el colectivo docente, asesorados por la supervisión, elaborarán de manera colegiada un plan de mejora escolar el primer mes de cada año lectivo, el cual incluirá el diagnóstico y los objetivos mencionados en los numerales 6 y 7, respectivamente; así como acciones para fortalecer los aprendizajes de los alumnos, responsables de las tareas, tiempos para su desarrollo, procesos de seguimiento y evaluación, y estrategias para la generación de un entorno seguro e inclusivo en términos físicos, afectivos y sociales.

9. El director y el colectivo docente, de manera colegiada, llevarán a cabo el plan de mejora escolar, darán seguimiento y evaluarán las acciones descritas en el mismo, con la intención de tomar decisiones oportunas para modificar o fortalecer tales acciones como parte de un ejercicio de autoevaluación y coevaluación.

10. El director y el colectivo docente, con el apoyo de la supervisión, harán un solo plan de mejora escolar, el cual incluirá todas las tareas y actividades de la escuela, evitando generar cargas administrativas innecesarias al interior de los planteles.”

Estos lineamientos proponen una interacción entre el directivo y docente con el fin de elevar la calidad de la educación

1.9 Dentro del Programa de Simplificación Administrativa la **CARPETA ÚNICA DE INFORMACIÓN** Director de la escuela de educación primaria en el

Distrito Federal especifica en su apartado de lineamientos el hecho de que el maestro de grupo, el director y el supervisor están precisados a aportar a las autoridades la información relacionada con el desarrollo del proceso educativo solamente en los formatos contenidos en el citado documento. Establece claramente que las funciones de apoyo, dirección y supervisión **no deben originar** el incremento ya sea de formatos o incluso informes por escrito que deban ser elaborados por la Dirección.

El documento contiene los formatos que se emplearán en las escuelas, especificando cuántas copias deberán entregarse, cantidad igual al número de dependencias que están autorizadas para obtener información; haciendo hincapié en que deberá respetarse la cantidad de copias indicada. Lo anterior en el propósito de simplificar el número de las mismas, precisando que cualquier otra petición de información adicional a los directores o docentes deberá **ser autorizada por la Secretaría de Educación Pública** a través de la instancia facultada.

“Las instancias generadoras de los formatos que contiene la Carpeta Única de Información (CUI) deberán entregarlos en cantidades suficientes y en las fechas señaladas para el proceso, en tamaño y presentación original, con objeto de facilitar el vaciado de la información requerida.”⁹

Nuevamente al realizar un contraste entre lo marcado en la Carpeta y lo que sucede cotidianamente en las escuelas, queda muy claro que lejos de ser un

⁹Carpeta Única de Información. Director de la escuela de educación primaria en el Distrito Federal. p3

documento rector se ha constituido en un eslabón más, dentro de la cadena administrativa.

En las reuniones de Directores ha sido un señalamiento constante, que si se respetara su papel rector dentro del programa de simplificación administrativa, la Carpeta Única de Información tendría un verdadero sentido en la labor directiva.

1.10 Dentro de la nueva administración gubernamental se han instaurado diversos cambios de variada índole, no quedando excluido el aspecto educativo. Uno de los modelos que retoma el aspecto educativo es el **PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD** creado oficialmente el 3 de abril de 2001, como una iniciativa de la administración educativa federal (2001-2006), con el objetivo inicial de:

*“Fomentar la transformación de los centros escolares públicos de educación primaria en escuelas de calidad”*¹⁰

Este Programa (PEC) está orientado a la reforma de la gestión educativa, mediante esta reforma el gobierno mexicano busca superar los diversos obstáculos para el logro educativo como son:

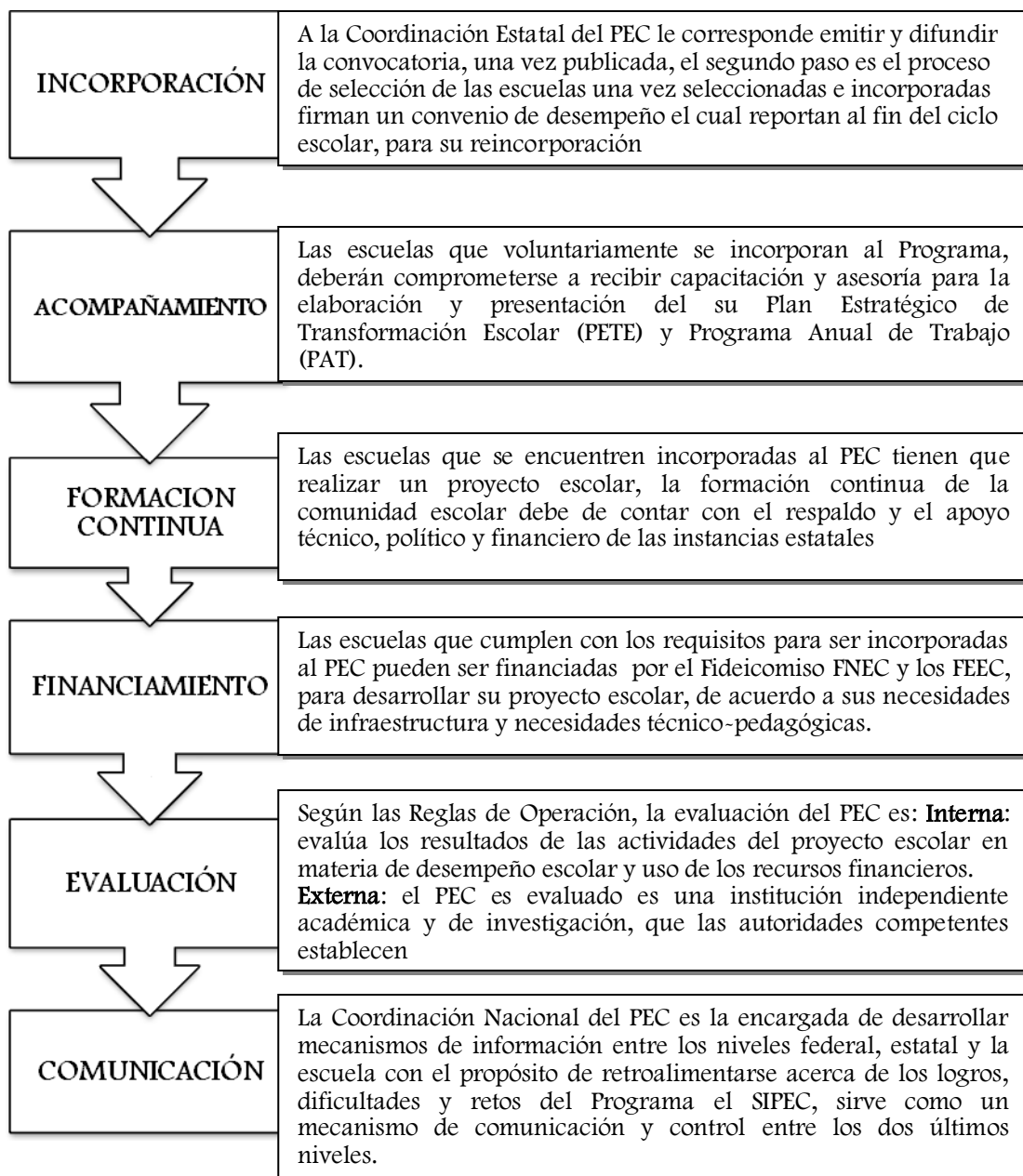
- El estrecho margen de la escuela para tomar decisiones
- El desarrollo insuficiente de una cultura de planeación

¹⁰Diario Oficial Reglas de Operación PEC, 2001 p93

- La ausencia de evaluación externa de las escuelas y de retroalimentación de información para mejorar su desempeño
- Los excesivos requerimientos administrativos que consumen el tiempo de los directores y supervisores
- Las condiciones poco propicias para el desarrollo de un liderazgo efectivo de los directores, supervisores y jefes de sector
- La escasa comunicación entre los actores escolares
- El ausentismo
- El uso poco eficaz de los recursos disponibles en la escuela
- La baja participación social
- Las prácticas docentes rutinarias, formales y rígidas con modelos únicos de atención a los educandos
- Así como las deficientes condiciones de infraestructura y equipamiento

El PEC busca corregir estos problemas a través de promover el fortalecimiento de la gestión escolar, estableciendo lazos entre los actores involucrados en el proceso escolar y su entorno.

La intención del PEC es transformar la organización y funcionamiento de las escuelas que voluntariamente se incorporen, institucionalizando en cada centro la cultura de rendición de cuentas, así como el ejercicio de planeación y evaluación. La operación y ejecución del PEC considera seis procesos: Incorporación, Acompañamiento, Formación continua, Financiamiento, Evaluación y Comunicación descritos en el siguiente cuadro.



Las Reglas de Operación del PEC, se actualizan cada ciclo escolar, según los requerimientos del Programa, por lo que el objetivo general actual es:

“Contribuir a mejorar el logro académico de los estudiantes de las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el PEC mediante la implementación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica”¹¹

Teniendo en cuenta dicho objetivo el cual tiene como base buscar modelos de gestión educativa estratégica nos resulta importante la creación de una nueva estructura organizacional que ayude a la mejora de la gestión directiva

Es precisamente este programa (PEC) el medio que pretende establecer las bases para elevar significativamente el nivel educativo de los planteles de educación primaria, anotando en su segundo apartado referente a la descripción y los objetivos el hecho de habilitar a los directores y supervisores en la innovación de la gestión escolar, de tal manera que tengan los elementos que les permitan realizar efectivamente sus **funciones académicas**, efectuar la promoción de la valoración interna de los planteles a su cargo, coordinar el trabajo colegiado y formar ejes de coparticipación entre los padres de familia y la institución, teniendo como base y propósito el mejoramiento cotidiano de la calidad educativa.

¹¹Diario Oficial Reglas de Operación PEC, 2013 Quinta sección

En este sentido, la observación va encaminada a cuestionar si verdaderamente la gestión escolar es la solución a la múltiple y complicada problemática que se vive en los planteles, ya que a pesar de que el PEC está cofinanciado por un organismo internacional (Banco Mundial) y ha convenido con el gobierno mexicano que no sea temporal o sexenal sino transexenal pues convinieron ampliarlo , con financiamiento, hasta el 2030, sin embargo esto no garantiza su correcta aplicación ya que lejos de buscar mejorar verdaderamente el nivel educativo sólo pretende justificar la presencia de quienes están al frente del ámbito educativo en México por medio de una supuesta mejora educativa.

Debido al rezago educativo surge la necesidad de formar una gestión educativa que se rija bajo los aspectos que estructuran la Política Educativa actual, consideramos que los documentos normativos mencionados rigen de manera puntual la labor directiva vigente.

Es necesario la participación de todos los actores en el proceso educativo partiendo desde del gobierno federal, la Secretaria de Educación Pública, escuelas, docentes, directivos y sociedad en general.

CAPÍTULO II

EL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA. UN PERFIL DESEABLE

Para el buen funcionamiento tanto administrativo como técnico – pedagógico del plantel escolar y que este impacte de manera positiva en el proceso educativo es preciso un liderazgo que pueda conseguir coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de la comunidad escolar.

A fin de que el director identifique sus responsabilidades y funciones es apropiado la revisión del **Manual del director del plantel de educación primaria** que determina y puntualiza sus acciones a realizar, a continuación se presentan y se analizan sus funciones, definición, perfil del puesto y su propósito, así como también se describen sus funciones específicas por materias administrativas.

2.1 Definición

El director de la escuela de educación primaria es *“aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública (SEP), como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.”*¹²

2.2 Propósito

El propósito fundamental de su ejercicio consiste en *“Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría”* ¹³a fin de lograr que este sea pertinente y de calidad.

¹²Quiles Cruz, Manuel. Idem. “Acuerdo número 96” p 201.

¹³Manual del director del plantel de educación primaria, México D.F. Diciembre 1991 p 11.

2.3 Perfil del puesto

El perfil de un puesto existe para identificar las funciones fundamentales y la responsabilidad de cada cargo para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas en la institución requerida. A la vez que permite la integración de todos los recursos asegurando, que los propósitos y objetivos de la institución puedan ser cumplidos.

La definición del puesto se basa en conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, entre otros y para este caso particular, el perfil adecuado ha sido diseñado con base en las especificaciones del puesto, contenidas en los manuales de organización del plantel de educación primaria.

Las especificaciones requeridas para el puesto de director de la escuela primaria, son básicamente las siguientes:

- “
- *ESCOLARIDAD: Título de profesor de educación primaria.*
- *EXPERIENCIA: Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.*
- *CRITERIO: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.*

- *INICIATIVA: Para crear y proponer opciones de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas.*
- *CAPACIDAD: Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.*
- *ACTITUD: De respeto, compromiso y responsabilidad.*¹⁴

2.4 Funciones generales:

En lo que concierne a este punto, los manuales citados definen, para el director del plantel de educación primaria, las siguientes funciones generales:

- 1. Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la Secretaría de Educación Pública.*
- 2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.*
- 3. Dirigir y verificar, dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.*
- 4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.*

¹⁴Manual del director del plantel de educación primaria, México D.F. Diciembre 1991 pp 23-24.

2.5 FUNCIONES ESPECÍFICAS POR MATERIAS ADMINISTRATIVAS

En el manual citado, el director tiene establecidas funciones específicas, las cuales están divididas en diez materias administrativas, que le permitirán llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo.

A continuación se le presentan estas funciones por materia:

2.5.1 En Materia de Planeación

- “1. Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.*
- 2. Levantar con el apoyo del personal docente el censo anual de población en edad escolar que habita en el ámbito de influencia de la escuela.*
- 3. Prever las necesidades anuales de personal, recursos materiales y financieros de la escuela (caso estados).*
- 4. Prever las necesidades anuales de recursos humanos y materiales de la escuela (caso D. F.).*
- 5. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación o ampliación que requiera la escuela a su cargo (caso estados).*
- 6. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación, ampliación o sustitución que requiera la escuela a su cargo (caso D. F.).*

7. *Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela a su cargo con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente.*
8. *Presentar a la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia las necesidades de conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución, conforme al programa anual de trabajo (caso estados).*
9. *Presentar el Comité Directivo de la Asociación de Padres de Familia las necesidades de materiales de apoyo didáctico y las relativas a la conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución (caso D.F.)*
10. *Mantener actualizados los datos estadísticos generados por el funcionamiento de la escuela (caso D.F.)*
11. *Integrar y remitir información que requiera la USED para la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo (caso estados).*
12. *Integrar y remitir la información que requiera la Dirección de Educación Primaria correspondiente para la planeación de la atención a la demanda del servicio Educativo (caso D.F.).”¹⁵*

Lo que se pretende con estos puntos señalados es llevar al cabo una programación adecuada de todas aquellas actividades que se plasman en el plantel considerando: contar con información amplia acerca de los objetivos y metas establecidas por el sistema educativo al que pertenece el plantel,

¹⁵Manual del director del plantel de educación primaria, México D.F. Diciembre 1991 pp 12-13.

identificar las necesidades de integración y coordinación del trabajo escolar, así como las medidas requeridas para su solución, prever las necesidades de personal, recursos materiales e ingresos propios, mantener actualizada la información educativa que se genere en el plantel, con la ayuda del personal docente a su cargo, y proporcionarla a las autoridades competentes conforme a los programas respectivos.

Sin embargo la situación diaria ha mostrado una cara diferente a lo esperado, ya que no se ha dado una efectiva capacitación tanto a profesores como a directivos que les permitan poder realizar una verdadera y bien fundamentada planeación del trabajo; ya que los cursos-talleres que se implementan han sido un fracaso, ya que no se aportan elementos significativos que incidan en las prácticas tradicionales que se llevan a cabo en la escuela primaria.

Se ha venido dando una sistemática falta de respeto a las actividades y los tiempos que se han pretendido efectuar, ya que es costumbre la **solicitud de tareas administrativas “urgentes”**, las indicaciones para que el director se presente en la supervisión o en otras instancias a recibir desde un comunicado, hasta el cheque para realizar los gastos de mantenimiento menor o la compra del material didáctico, que dicho sea de paso, pierden una gran cantidad de tiempo al estar contratando los servicios de proveedores y dar seguimiento a las acciones a ejecutar en el plantel. El hecho de que en lo cotidiano las indicaciones se obtienen de diferentes zonas o sectores escolares, que origina en muchas ocasiones confusiones en el llenado y entrega, e incluso la duplicidad de la

información solicitada ya que cada persona impone su estilo o criterio que a veces es incorrecto.

2.5.2 En Materia técnico-pedagógica

- “1. Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.*
- 2. Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela (caso estados).*
- 3. Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle con la vinculación de la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela (caso D.F.)*
- 4. Autorizar las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.*
- 5. Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.*
- 6. Promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.*
- 7. Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.*

8. *Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.*
9. *Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel.*
10. *Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.*
11. *Participar en las actividades de mejoramiento profesional que, para los directores de escuela, organice la Unidad de Servicios Educativos o los Servicios Coordinados de Educación Pública según sea el caso (caso estados).*
12. *Participar en las actividades de mejoramiento profesional que para los directores de escuela organice la Dirección General de Educación Primaria (caso D. F.).*
13. *Canalizar hacia las instancias correspondientes de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o de los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso, a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les dé la atención que requieran (caso estados).*
14. *Canalizar hacia las instituciones especializadas a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje para que se les de la atención que requieran (caso D. F.).*
15. *Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección General de Educación Primaria,*

por conducto de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso (caso estados).

16. Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección de Educación Primaria por conducto del supervisor de zona (caso D. F.)”¹⁶

El Director de la escuela primaria debe apoyar al personal docente a fin de que tanto la aplicación del programa del grado, así como en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje se realicen de acuerdo con lo estipulado en las normas y lineamientos. Para lo cual debe conocer en forma amplia los contenidos del programa de estudio vigente, poseer información suficiente acerca de los métodos didácticos sugeridos, respecto al desarrollo de las áreas comprendidas en ellos, tener un amplio conocimiento de los elementos constitutivos del proceso de enseñanza aprendizaje, brindar orientación al personal docente para el cumplimiento de los programas, objetivos y metas educativas correspondientes y determinar las soluciones que procedan. Conocer en términos generales, las características psicológicas y del contexto social de los educandos, establecer actividades que permitan la vinculación de la teoría con la práctica escolar, en la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje. Ante esta situación el director enfrenta una doble problemática, ya que no se ha tenido la oferta suficiente de medios que le actualicen de manera efectiva en el ámbito técnico-pedagógico; y por otro lado los tiempos que se pueden dedicar a

¹⁶Manual del director del plantel de educación primaria, México D.F. Diciembre 1991 pp 13-14.

esta fundamental responsabilidad son mínimos debido principalmente a la multicitada carga administrativa.

Sobre la importancia de la labor técnico-pedagógica, todas las respuestas giran en torno a la gran relevancia que debiera tener incluso como prioritaria; no dejando de hacer notar que se ve muy limitada principalmente por los requerimientos de tipo burocrático. En la práctica cotidiana, el director es un elemento administrativo; y normalmente no desarrolla su papel como líder técnico-pedagógico.

2.5.3 En Materia de Organización Escolar

“1. Establecer anualmente, cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo de la escuela, a efecto de facilitar el desarrollo de la labor educativa (caso estados).

2. Integrar anualmente el Consejo Técnico Consultivo de Escuela para facilitar la labor educativa (caso D.F.).

3. Integrar en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de Escuela, todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel y, en su caso, operar dichas comisiones cuando se trate de escuelas unitarias (caso estados).

4. Establecer en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de Escuela las comisiones que se consideren necesarias para apoyar la tarea educativa en el plantel (caso D.F.).

5. *Promover, al inicio de los cursos y en asamblea de padres de familia, la formación de la Mesa Directiva de su asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo.*
6. *Convocar, cuando proceda, a los presidentes del Comisariado Ejidal, de la Asociación de Padres de Familia y, en su caso, al representante de Bienes Comunales, para formar el Comité Administrador de la Parcela Escolar(caso estados).*
7. *Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de zona para su autorización.*
8. *Estudiar y, en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca la Dirección General de Educación Primaria.*
9. *Asignar horarios a los grupos para el desarrollo de las actividades de educación artística, física y tecnológica.*
10. *Tomar a su cargo al grupo que eventualmente quede sin maestro y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.*
11. *Mantener informados a los padres de familia y al personal docente, de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo integral de los educandos (caso estados).*
12. *Mantener informados a los padres de familia y al personal docente, de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo del trabajo escolar (caso D.F.).*

13. *Presentar al director federal de educación primaria, por conducto del supervisor de zona, las iniciativas para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento de la escuela (caso estados).*

14. *Presentar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto de supervisor de zona, las iniciativas para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento de la escuela (caso D.F.).*

15. *Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres, personal docente y, en su caso, administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar (caso estados).*

16. *Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen la cooperación, el orden y respeto entre alumnos, el personal de la escuela y los padres de familia, para garantizar el desarrollo armónico del trabajo escolar (caso D.F.).*

17. *Controlar el Libro de Visitas del Supervisor de Zona, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones que se hagan al trabajo escolar, así como las instrucciones para mejorar el servicio.”¹⁷*

El Director debe procurar que existan las condiciones necesarias para que el desarrollo de las labores en el plantel favorezca el logro de los objetivos de aprendizaje. Para ello es necesario prever el poseer información completa acerca de las normas y lineamientos en lo que se refiere a la organización y funcionamiento del plantel, conocer el objetivo, estructura y funciones

¹⁷Manual del director del plantel de educación primaria, México D.F. Diciembre 1991 pp 14-16.

contenidas en el Manual de Organización del Plantel de Educación Primaria, manifestar una actitud de apoyo y cooperación, para auxiliar y orientar directamente al personal a su cargo en el desarrollo de las actividades, conocer la distribución del tiempo de trabajo que le presenten los profesores de grupo, procurar que el personal docente convoque en forma periódica a los padres de los educandos a su respectivo cargo, promover reuniones entre el personal docente y los padres de familia, a fin de comunicarles lo referente al desarrollo de la labor educativa en el plantel.

2.5.4 En Materia de Control Escolar

- “1. Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción y registro, y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.*
- 2. Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar la reposición de los faltantes a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona (caso estados).*
- 3. Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente la documentación y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar los faltantes a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona (caso D. F.).*

4. *Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo conforme al programa anual de trabajo.*
5. *Elaborar y conservar actualizado conforme al movimiento escolar el Registro de Inscripción de la escuela a su cargo.*
6. *Concentrar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.*
7. *Integrar los paquetes de información relativa a la inscripción, reinscripción y, en su caso, los de certificación, y remitirlos, por conducto del supervisor de zona, a la Dirección Federal de Educación Primaria, conforme a las fechas estipuladas en los instructivos correspondientes (caso estados).*
8. *Integrar la información relativa a la inscripción, la reinscripción y, en su caso, la de certificación, y remitirla por conducto del supervisor de zona a la Dirección de Educación Primaria correspondiente, conforme a las fechas estipuladas (caso D. F.)*
9. *Recibir de la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, los certificados para los alumnos de 6° año, y proceder a su revisión a efecto de verificar que vengan completos y correctamente llenados (caso estados).*
10. *Recibir de la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona los certificados para los alumnos del sexto grado, y revisarlos para verificar que estén completos y correctamente llenados (caso D.F.).*

11. *Certificar los estudios de los alumnos de 6° año, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos (caso estados).*
12. *Anotar el promedio general de aprovechamiento en los certificados de los alumnos del sexto grado, y validarlos con su firma (caso D.F.).*
13. *Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo.”¹⁸*

En lo que respecta a esta materia el Director debe vigilar la ejecución de las actividades que lleven a cabo los miembros del personal a su cargo, a fin de asegurar el logro de los objetivos establecidos, en relación con el proceso de promoción de los alumnos, estar al tanto del manejo de la documentación oficial correspondiente al plantel, conocer las normas que rigen la ejecución de los procesos de inscripción, reinscripción y registro de los alumnos, verificar que la documentación relacionada con la evaluación de los alumnos esté actualizada, así como, instrumentar acciones y mecanismos para la operación y control de las actividades en el plantel.

La mayoría de los directores manejan la información requerida para los procesos administrativos. El problema es la falta de recursos que le apoyen en esta tarea con el fin de destinar el mayor tiempo al seguimiento de las acciones, que le permitan hacer sugerencias valiosas a los maestros a fin de mejorar los procesos en el grupo.

2.5.5 En Materia de Supervisión

“1. Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.

¹⁸Manual del director del plantel de educación primaria, México D.F. Diciembre 1991 pp 16-17.

2. *Supervisar a los grupos, cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al profesor en la solución de 1 as deficiencias o desviaciones observadas (caso D.F.)*
3. *Supervisar a los grupos, cuando menos una vez a la semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas (caso estados)*
4. *Verificar que el personal docente lleve al corriente el Registro del Avance Programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.*
5. *Vigilar que la formación y ubicación de grupos se realice conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Primaria.”¹⁹*

Una más de las funciones que el Director debe cumplir en su tarea habitual que consiste en la supervisión de los diversos aspectos y elementos que conforman la comunidad a su cargo; para esto debe notar lo referente a la verificación de que el contenido de los programas de estudio se desarrolle de acuerdo con las normas, lineamientos y criterios técnicos establecidos, la orientación a los docentes a su cargo por medio de la evaluación.

¹⁹Manual del director del plantel de educación primaria, México D.F. Diciembre 1991 p17.

2.5.6 En Materia de Extensión Educativa

- “1. Autorizar los programas de actividades que presenten el Comité Administrador de la parcela Escolar, las comisiones de Acción Cívica y Social, del Ahorro, de la Cooperativa y las demás que designe el Consejo Técnico Consultivo de Escuela (caso estados).*
- 2. Autorizar los programas de actividades que presenten las comisiones de Acción Cívica y Social, Ahorro, Cooperativas, y las demás que se establezcan como apoyo a la labor educativa y supervisar su desarrollo (caso D. F.)*
- 3. Vigilar que el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, coadyuve al logro de los objetivos del plan y de los programas de estudio.*
- 4. Promover la participación de la comunidad en los actos cívicos y socio culturales que realice la escuela, a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación.*
- 5. Coordinar, en el ámbito de la escuela, el desarrollo de los eventos cívicos y socioculturales que se consignan en el calendario escolar, así como aquellos que expresamente le recomiende la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso (caso estados).*
- 6. Coordinar en el ámbito de la escuela el desarrollo de los eventos cívicos y socio-culturales que se consignan en el calendario escolar y de aquellos que expresamente le recomiende la Dirección de Educación Primaria correspondiente (caso D. F.).*

7. *Estudiar y, en su caso, autorizar las solicitudes del personal docente para realizar, con el grupo a su cargo, visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos. (caso estados)*
8. *Tramitar, ante el supervisor de zona, la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso de inmueble escolar, para desarrollar eventos que tiendan a su beneficio cultural (caso estados)*
9. *Promover la formación de las bibliotecas circulantes de grupo y vigilar su funcionamiento (caso D. F.)*
10. *Autorizar y tramitar ante el supervisor de zona las solicitudes del personal docente para realizar con el grupo a su cargo visitas a museos, exposiciones culturales y a otros lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos (caso D.F.)*
11. *Tramitar ante la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso del inmueble escolar para desarrollar actos que tiendan al beneficio cultural (caso D.F.)”²⁰*

Con respecto a esta materia es importante que el Director considere diversos aspectos que tiendan a favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje tales como: programas, actuaciones, actividades, etc.... estableciendo mecanismos de comunicación adecuados entre los alumnos, docentes y padres de familia, con el fin de promover una mayor vinculación entre el plantel y la comunidad.

²⁰Manual del director del plantel de educación primaria, México D.F. Diciembre 1991 p18.

2.5.7 En Materia de Servicios Asistenciales

- “1. Recibir de la Comisión Estatal de Becas de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso, las formas de solicitud de beca y la convocatoria para su otorgamiento, así como las normas y los lineamientos sobre el particular, y darlos a conocer al alumnado (caso estados)*
- 2. Promover, entre el personal docente, la selección de alumnos en sus respectivos grupos, a efecto de proponer candidatos a becas (caso estados)*
- 3. Proporcionar a los aspirantes a beca la solicitud correspondiente y orientarlos en su llenado, para que este se realice conforme a las instrucciones respectivas (caso estados)*
- 4. Revisar y concentrar las solicitudes de beca y la documentación respectiva que le presenten los aspirantes (caso estados).*
- 5. Remitir a la Comisión Estatal de Becas, por conducto del supervisor de zona, las solicitudes de beca y la documentación respectiva de los aspirantes (caso estados).*
- 6. Recibir de la Comisión Estatal de Becas la relación de los alumnos becados, la nómina y los cheques que correspondan (caso estados)*
- 7. Entregar los cheques a los becarios, previa firma de la nomina, misma que se devolverá a la Comisión Estatal de Becas, por conducto del supervisor de zona (caso estados)*
- 8. Difundir entre la comunidad escolar la convocatoria anual para el otorgamiento de becas (caso D F.)*

- 9. Proporcionar a los padres de familia y a los alumnos las facilidades necesarias para la tramitación de las becas (caso D. F)*
- 10. Promover ante el personal docente que la asignación de raciones alimenticias se desarrolle conforme a las políticas de operación establecidas.* (caso D.F.)*
- 11. Organizar y controlar que la distribución y el consumo de las raciones alimenticias se efectúe conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes (caso D.F).”²¹*

En esta sección el director considerará aquellos apoyos y elementos que tiene a su alcance y en todo caso realizar las gestiones correspondientes a fin de contar con los diferentes servicios que la Secretaría de Educación Pública pone a la disposición con la finalidad de realizar una adecuada selección de los alumnos que serán propuestos para gozar de beca, tomando como referencia primordial sus requerimientos económicos.

²¹Manual del director del plantel de educación primaria, México D.F. Diciembre 1991 pp 18-19

El director a la par con los maestros, con el fin de implantar las estrategias que se consideren pertinentes a fin de detectar alumnos que por sus características particulares requieran el apoyo mencionado.

2.5.8 En Materia de Recursos Humanos

- “1. Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal de la escuela, e informar al supervisor de zona de las altas, bajas y los demás movimientos del personal a su cargo, conforme a los procedimientos establecidos por la Dirección General de Personal.*
- 2. Asignar las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.*
- 3. Difundir oportunamente entre el personal a su cargo el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.*
- 4. Recibir al personal de nuevo ingreso, orientarlo sobre el ambiente que desarrollará su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación en el puesto.*
- 5. Captar las necesidades y formular las peticiones que surjan en materia de capacitación y/o actualización del personal a su cargo, y remitirlas al supervisor de zona para su atención.*
- 6. Conceder los permisos económicos al personal a su cargo conforme al Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.*

7. *Comisionar al personal a su cargo para tratar los asuntos oficiales de la escuela cuando las necesidades del servicio lo requieran.*
8. *Llevar el libro de asistencia del personal a su cargo, a efecto de ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan (caso estados).*
9. *Llevar el libro de asistencias del personal para ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan dentro de su ámbito de competencia (caso D. F.)*
10. *Levantar las actas de abandono de empleo del personal conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Personal.*
11. *Enviar mensualmente a la Subdirección General de Servicios Administrativos, por conducto del supervisor de zona, los informes de las inasistencias justificadas o no del personal a su cargo y, en su caso, las actas de abandono de empleo, para que tramite lo conducente (caso estados)*
12. *Enviar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente y al supervisor de zona los informes de las inasistencias, justificadas o no, del personal a su cargo y las actas de abandono de empleo para que se tramite lo conducente (caso D.F.)*
13. *Proponer a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, las remociones del personal a su cargo, cuando los casos lo ameriten (caso estados)*
14. *Expedir los créditos escalafonarios al personal docente y, en su caso, al administrativo, conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar (caso estados)*

15. *Expedir los créditos escalafonarios al personal a su cargo conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar, y las hojas de liberación del personal docente (caso D. F)*
16. *Expedir las constancias de servicios al personal a su cargo para efectos de pago y solicitud del servicio de estancias infantiles (caso D.F).”*²²

En lo relativo a la administración de la escuela, el Director tiene la responsabilidad del logro de que el personal a su cargo mantenga una relación laboral y académica comprometida hacia su objetivo. Por lo anterior es preciso que lleve al cabo el estudio y aplicación de las bases esenciales para el manejo y control de personal, asignación de tareas, evaluación de puestos e interpretación de políticas operativas, cuente con la información para el llenado y manejo de la documentación oficial relacionada con la elaboración de las plantillas de personal, actas administrativas y cambios de situación de personal, en pocas palabras conozca los derechos y obligaciones del personal.

2.5.9 En Materia de Recursos Materiales

- “1. Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios (caso estados)*

²²Manual del director del plantel de educación primaria, México D.F. Diciembre 1991 pp 19-21.

2. *Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles y del con tenido del archivo que constituyen el patrimonio de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios (caso D.F.)*
3. *Informar a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, sobre las altas de bienes adquiridos mediante la aplicación de los ingresos propios de la escuela, a efecto de notificarlas a la Subdirección General de Servicios Administrativos, para su control (caso estados).*
4. *Informar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente sobre las altas de bienes adquiridos por la escuela para su control (caso D.F.).*
5. *Solicitar ante la Subdirección General de Servicios Administrativos, por conducto del supervisor de zona, la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentran en desuso (caso estados).*
6. *Solicitar ante la Dirección de Educación primaria correspondiente la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentren en desuso (caso D.F.).*
7. *Recibir la dotación de libros de texto para el alumno y el material de apoyo didáctico, así como los bienes instrumentales que envíe la USED (caso estados).*
8. *Recibir la dotación de libros del maestro, de texto del alumno y el material de apoyo didáctico, y de los bienes del activo fijo que envíe la Dirección de Educación Primaria correspondiente (caso D. F.).*

9. *Distribuir entre el personal docente 105 libros de texto y los materiales de apoyo didáctico, conforme al grado escolar que éste tenga a su cargo (caso estados).*
10. *Distribuir entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didácticos (caso D.F.).*
11. *Organizar los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia, intendencia, conserjería, mensajería y reproducción gráfica.*
12. *Solicitar a la Dirección Federal de Educación primaria, por conducto del supervisor de zona, que gestione ante la Subdirección General de Servicios Administrativos la solución de necesidades relativas a conservación y mejoramiento de la planta física escolar (caso estados).*
13. *Solicitar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente la solución de las necesidades relativas a conservación y mejoramiento de la planta física escolar (caso D. F.).*
14. *Estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas de solución que le presente la Asociación de Padres de Familia para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar.*
15. *Controlar el uso del sello, la papelería oficial y la documentación que ampare la propiedad de los bienes del activo fijo.*
16. *Promover la participación de la comunidad escolar en el uso correcto y la preservación de la planta física y el mobiliario escolares (caso D.F.).*
17. *Vigilar que los bienes del activo fijo y el material de apoyo didáctico de la escuela se conserve en condiciones óptimas de uso.*

18. *Realizar las compras de material y equipo que requiera la escuela, conforme al programa autorizado, a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios, y a las disposiciones de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso (caso estados).*
19. *Resguardar los bienes y el archivo de la escuela, y realizar la entrega correspondiente en caso de abandono de funciones (caso D.F.).”²³*

Los recursos materiales que están bajo la responsabilidad del Director implican su atención para la correcta administración, contemplando la aplicación de sus conocimientos acerca de las funciones y límites de autoridad que, en relación con este rubro, se estipulan en los manuales de organización y operación del plantel; realizando una previsión de recursos adecuada a las necesidades.

2.5.10 En Materia de Recursos Financieros

- “1. *Formular el programa anual del gasto de la escuela, conforme al programa anual de actividades autorizado, así como a las normas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Financieros y a las disposiciones de la USED (caso estados).*
2. *Controlar que la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de utilidades generadas por la cooperativa*

²³Manual del director del plantel de educación primaria, México D.F. Diciembre 1991 pp 21-22.

- escolar se efectúen conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el Reglamento de Cooperativas Escolares (caso estados).*
- 3. Estudiar y aprobar los programas de producción y venta que acuerde el Comité Administrativo de la Parcela Escolar (caso estados).*
 - 4. Gestionar y reintegrar el financiamiento para el desarrollo de los programas de producción de la parcela escolar, y vigilar que el reparto de Utilidades se efectúe conforme a lo dispuesto en el reglamento correspondiente (caso estados).*
 - 5. Aplicar las utilidades generadas por el ahorro escolar, conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela y a lo señalado en el artículo 13 del Decreto que establece las normas a que se sujetara el funcionamiento (caso estados).*
 - 6. Ejercer y comprobar los ingresos propios de la escuela, generados por la cooperativa, el ahorro y la parcela escolar, as; como los provenientes de donaciones y del pago de derechos por la expedición de documentos escolares, conforme al manual de ingresos propios y a las disposiciones de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso.*
 - 7. Controlar que se efectúen la integración de fondos y su inversión, la "i devolución de aportaciones y la distribución de las utilidades generadas por el funcionamiento de la cooperativa escolar conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el Reglamento de Cooperativas Escolares (caso D. F.).*

8. *Aplicar las utilidades generadas por el ahorro escolar conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela (caso D. F.)*
9. *Controlar que el manejo de las cuotas de recuperación por concepto de raciones alimenticias se efectúe conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes (caso D.F.).*
10. *Cumplir con las normas, políticas y los procedimientos que se establezcan para la aplicación de los recursos económicos asignados al plantel (caso D. F.).”²⁴*

Lo relativo a los recursos financieros implica que el Director supervise la administración de los ingresos propios del plantel con transparencia y eficacia, para lo cual debe aplicar lo concerniente al ejercicio y comprobación de los ingresos provenientes de aportaciones y donaciones, cuentas generadas por la Asociación de Padres de Familia.

Podemos observar que el director de escuela, como líder administrativo, está a cargo de la fase operacional de la misma, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela.

El trabajo del director no es fácil. Ya que él tiene que llevar a cabo los asuntos operacionales, sin perder el objetivo primordial de la escuela, el cual es el logro

²⁴Manual del director del plantel de educación primaria, México D.F. Diciembre 1991 pp 22-23.

de la excelencia académica. Por tal razón, se deben cumplir las expectativas del perfil directivo desde un inicio.

CAPÍTULO III

EL DIRECTOR ESCOLAR COMO LIDER EDUCATIVO

En el interés por hacer de la educación en México un proceso social permanente, la Secretaría de Educación Pública se declara, en favor de que haya una mayor participación de los padres de familia, alumnos y la sociedad en general en el desarrollo de la educación, debido a que esta es una responsabilidad que atañe a todos.

Conforme a esta posición, es en la escuela de educación primaria donde la comunidad educativa implanta las relaciones entre educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y demás miembros de la comunidad. Así mismo es el ámbito en el cual el director del plantel desempeña el título de líder para regular, mejorar y garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos.

Con la finalidad de aclarar las relaciones mencionadas, a continuación se hará una descripción de la escuela de educación primaria como comunidad educativa, y del liderazgo que debe desempeñar el director de la escuela.

3.1 Ejercicio del Liderazgo

Para un adecuado avance del proceso educativo en las escuelas de educación primaria se demanda del ejercicio de un liderazgo que logre coordinación y estabilidad en las relaciones y funciones de los elementos que integran la comunidad escolar.

Por consiguiente el liderazgo deseado es aquel que presume en su ejercicio la participación espontánea y entusiasta, que favorece el interés y cooperación del personal a su cargo y como consecuencia esto estimula el trabajo y obtienen la aceptación de aquellos a quienes va dirigido.

El trabajo escolar no siempre se realiza bajo esta disposición, es decir, el director de la escuela de educación primaria toma otros tipos de liderazgo, mediante los cuales generalmente predisponen un ambiente poco conveniente para el logro de los objetivos educativos.

Con el fin de que el director determine los rasgos de un liderazgo adecuado a su responsabilidad a diferencia con otros de tipo negativo, presentamos tres variantes de esta función:

- a) Liderazgo autocrático. Caracterizado porque el líder, no toma en cuenta la opinión del personal a su cargo e impone sus órdenes provocando la inconformidad de sus subordinados, y esto conlleva a la disminución de la calidad educativa.
- b) Liderazgo banal. Consiste en que el líder delega todas sus responsabilidades al personal a su cargo, no da instrucciones específicas ni toma decisiones, lo que genera confusiones, las cuales se notan en complicaciones y desorganización cuando su personal realiza el trabajo asignado.
- c) Liderazgo democrático. Se basa en un líder que procura reunir toda la atención en las actitudes, habilidades e intereses del personal a su cargo sin olvidar los objetivos comunes, proponiéndose lograr la armonía y participación activa de todo el personal a su cargo, lo que se observa en una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo.

Conforme a esta pequeña descripción, resulta útil que el director de la escuela de educación primaria, en el ejercicio del liderazgo, adapte el tipo que favorezca el logro los objetivos y las metas establecidas, mediante la participación de los integrantes de la comunidad educativa.

A continuación se muestra algunas recomendaciones para que el director de la escuela de educación primaria ejerza su papel de líder:

1. Reconozca las características de los elementos que constituyen la comunidad educativa a su cargo; a fin de asumir las actitudes apropiadas con cada uno de los grupos de trabajo.
2. Impulse dentro de la comunidad educativa el sentido de compromiso, con la finalidad de que desempeñen las actividades escolares que les competen.
3. Favorezca una relación firme con los miembros de la comunidad educativa para la elaboración y desarrollo de acciones en conjunto, y que esto no interfiera en el trabajo que cada elemento tiene establecido para el cumplimiento de los objetivos educativos.
4. Fomente el interés por el trabajo escolar, con el objeto de hacer posible el perfeccionamiento de la vida laboral, escolar y social.
5. Asuma un enfoque mediador ante las problemáticas internas y las presiones ambientales, poniendo atención a la manera de adaptarse de los elementos de la comunidad educativa.

6. Crear metas para cumplir los objetivos educativos, sin olvidar las condiciones existentes, estableciendo lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que debe hacer.
7. Cree mecanismos de participación, con la finalidad de que se tomen las decisiones adecuadas para el desarrollo del trabajo en la escuela de educación primaria.
8. Examine e intérprete aquellas situaciones que perturben el desarrollo del trabajo escolar, intentando dar la mejor solución.
9. Corrija las actividades o prácticas equívocas del grupo de trabajo.

Cabe destacar que se han realizado diversos estudios y reformas que de alguna manera destacan en su contenido la importancia de un liderazgo escolar en beneficio de la educación, para efectos de la presente tesis, se retomara un documento publicado por la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)** que es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 países (dentro de los cuales se encuentra por supuesto México adherido en el año de 1994) , cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

El documento se titula **Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México** dicho estudio se desarrolla sobre reformas en las *políticas públicas para optimizar la enseñanza, el liderazgo y la gestión escolar* en el contexto de un país miembro de la OCDE, el mencionado estudio plantea que los resultados en la calidad de la educación en México pueden progresar si se refuerza la eficacia

de sus escuelas, planteando diversas estrategias educativas a largo plazo en las que destacan dos principales:

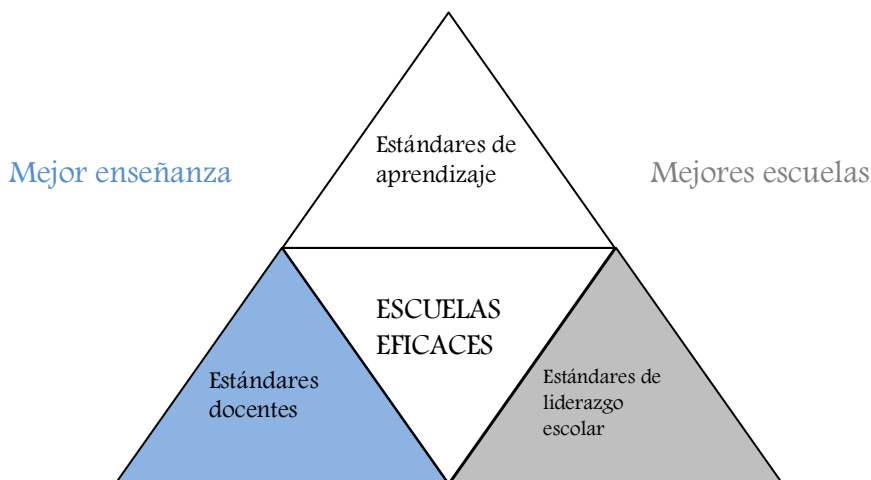
- Política docente
- Gestión y liderazgo escolar

Dichas estrategias han sido desarrolladas y adaptadas como consecuencia de estudios realizados en las escuelas en México considerando la calidad y los estándares educativos.

Sin restarle importancia a ninguna de las dos estrategias educativas planteadas por la OCDE se hará mayor hincapié a la segunda estrategia para efectos de la propuesta que se pretende realizar más adelante.

3.2 Gestión y liderazgo escolar

Mejorar el desempeño de los estudiantes a través de...



1. Definir la enseñanza eficaz

2. Atraer a los mejores aspirantes
3. Fortalecer la formación inicial docente
4. Mejorar la selección docente
5. Abrir todas las plazas a concurso
6. Crear periodos de inducción y prueba
7. Mejorar el desarrollo profesional
8. Evaluar para ayudar a mejorar

9. Definir el liderazgo escolar eficaz

10. Profesionalizar la formación y la asignación de plazas a los directores
11. Fortalecer el liderazgo en las escuelas
12. Aumentar la autonomía escolar
13. Garantizar el financiamiento para todas las escuelas
14. Fortalecer la participación social
15. Crear un comité de trabajo para la implementación

La pirámide anterior muestra de manera sistematizada cada uno de los elementos que conforman en teoría una escuela de calidad para que los alumnos alcancen su mayor potencial de aprendizaje que este debería de ser la prioridad como profesionales de la educación. Aunque los 15 puntos de la pirámide son importantes para mejorar la calidad de la educación, para efectos del presente trabajo solo abordaremos los puntos que hagan mención al liderazgo escolar.

Una parte fundamental para la enseñanza es la calidad en el liderazgo pero desafortunadamente en nuestro país el tema del liderazgo no es una característica primordial en las escuelas y es que los directores no cuentan con la formación y el desarrollo para mejorar la calidad educativa.

Estos puntos se basan en recomendaciones para la formación de una profesión de liderazgo, en quitar las desigualdades en las escuelas sin hacer distinción a las clases sociales.

Definir un liderazgo escolar

Nuestro país necesita definir los estándares como: conocimiento, habilidades y valores para así poder formar a un líder que pueda llevar a cabo de manera eficaz y con calidad la escuela primaria y eso se vea reflejado en la mejora de la calidad educativa

Personalizar la formación y el nombramiento de directores

Tenemos que señalar y hacer hincapié de que las habilidades y conocimientos que requiere un director son diferentes a los que requiere un docente. Esto implica llevar a cabo desarrollo de liderazgo alentando la formación inicial organizando programas de inducción con esto se podrán realizar evaluaciones para diagnosticar las habilidades que pueda necesitar un director

Construir capacidad de liderazgo institucional en las escuelas y entre ellas

Las escuelas mexicanas trabajan de manera independiente y por esta razón su capacidades son limitadas para tener acceso a los esquemas de desarrollo profesional, otra cosa importante es que las escuelas donde existen practicas de alta calidad deben compartirlas con las escuelas las cuales tengan capacidades limitadas ya que de lo contrario el sistema seguirá igual y las escuelas seguirán haciendo únicamente lo que saben hacer.

Incrementar la economía escolar

Para hacer posible la profesionalización y exigirles que rindan cuentas es necesario que participen en todas las decisiones de la escuela, para que la estructura de las decisiones tenga un impacto positivo

Garantizar el financiamiento para todas las escuelas

En la realidad que se encuentran las escuelas mexicanas no cuentan con la disponibilidad de fondos para asignar a sus prioridades sino que cuentan con un global el cual tienen que destinar de manera equitativa los recursos financieros y con esta evitar las cargas burocráticas

Con estos puntos mencionados anteriormente se pretende llevar a cabo una profesionalización de los líderes educativos obteniendo como resultado directores altamente capacitados y evaluados en sus conocimientos valores y habilidades para obtener resultados de una alta calidad educativa.

Los directores de escuelas sin duda son un factor fundamental para elevar la calidad educativa, sin embargo esto se ve afectado por el estilo organizacional que prevalece actualmente, así mismo resulta difícil entender cómo llegan a tener un cargo de tanta importancia sin tener las cualidades deseadas o adecuadas.

En lo ideal se pretende que el director de escuelas de educación primaria, se maneje en lo administrativo pero que a su vez se capaz de ayudar en lo pedagógico. Esto resulta imposible ya que actualmente los directores solo se

enfocan al llenado de trámites requeridos por las autoridades superiores olvidando su labor pedagógica.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA: ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y PEDAGÓGICAS DEL DIRECTOR

El presente trabajo es consecuencia de una investigación que se realizó en base al marco normativo que regula la función del director de Educación Básica. El objetivo es realizar una propuesta que mejore y optimice la función administrativa del director de la escuela primaria para lo cual se diseñó una estructura organizacional.

Es necesario observar al director como un miembro importante para impulsar la calidad de la educación escolar, para esto se requiere de un tipo de liderazgo que se base en la experiencia laboral y personal y no en la antigüedad, escolaridad o rango.

Existe un dilema entre lo ideal y lo real. Lo ideal proviene de los planteamientos normativos que implican un “deber ser” que no concuerda con el desarrollo real de la función directiva.

Las recientes propuestas para mejorar la gestión escolar se basan en modificar a las escuelas en instituciones competentes y organizadas, enfocadas en el proceso de enseñanza- aprendizaje y en poder satisfacer las necesidades de formación que necesitan los usuarios de la escuela primaria, con la participación de los miembros involucrados en la tarea educativa.

La función de un director de escuela primaria es primordial, ya que los resultados que esta consiga dependen, de las cualidades y de la formación de la persona que conduzca la escuela. Sin embargo la función del director no está separada del trabajo que realizan el resto de los miembros educativos, sino que

debe estar completamente articulada con todas las tareas que se desempeñan en la escuela primaria.

De esta manera, la escuela primaria es el espacio vital para que el director desempeñe cada una de sus funciones y busque, junto a los maestros, plasmar los propósitos educativos, en procesos en los cuales todos los involucrados colaboren en metas y se hagan responsables de los resultados.

Implica situar a los principales actores en un proceso de reflexión y análisis sobre sus propias condiciones y formas particulares en las que puede verse incluido en dicho proceso.

Durante el ejercicio como director de la escuela primaria se suelen enfrentar grandes problemas, de ahí que surjan inquietudes por tratar de mejorar la práctica del director, de buscar la manera de no solo ser un administrador sino lograr convertirlo en un líder académico, que desarrollen estrategias innovadoras que detonen procesos de cambio, involucrando procesos de análisis, búsqueda de opciones, sistematización y revaloración del quehacer profesional de cada elemento de la institución, que conduzca a la delimitación de proyectos concretos que sean factor central del cambio educativo.

A continuación mencionaremos los principales problemas a los que se enfrenta un director.

4.1 PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA EL DIRECTOR DE EDUCACION PRIMARIA PEDAGÓGICOS

- Falta de supervisión de las Formas de enseñanza
- Escaso conocimiento y dominio de enfoques educativos
- Poca revisión de los contenidos Curriculares, plan y programas de estudio
- Sus reuniones colegiadas no son dinámicas
- Escasa comunicación entre directivo y docente
- No realiza una capacitación y actualización del material concreto-didáctico
- Su planeación no cumple las necesidades educativas

La elaboración de los contenidos curriculares es una de las decisiones centrales que debe tomar una escuela conforme a los propósitos generales de la misma y en esta deberían de participar de manera equivalente los docentes y el director, sin embargo, en las escuelas es común que la tarea de seleccionar y organizar los contenidos sea desarrollada solo por docentes ya que el director reduce su labor pedagógica en supervisar los productos finales como podrían ser el plan anual de trabajo, las planificaciones, etc....dejando de lado la comunicación directa con el docente así como la elección, organización y secuenciación didáctica de los contenidos con referencia a áreas, años y ciclos con el objetivo de propiciar la continuidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

ADMINISTRATIVA

- Por llevar a cabo el cumplimiento del calendario escolar, optimiza el tiempo de la enseñanza
- Descuido de la Infraestructura del edificio y mobiliario
- Falta de tiempo para la elaboración y entrega de la papelería indicada

Los directores escolares no poseen una preparación profesional que le permita asumir un cargo administrativo, y obtener resultados eficientes, ya que su preparación está enfocada a la labor docente y su ascenso se determina mediante un sistema llamado “escalafón”, en el que se considera una trayectoria iniciada en la labor docente, y continuado con los años de experiencia y participación activa en el sistema educativo de nivel primaria, que le permite la obtención de una serie de puntos que se van acumulando, hasta obtener un número determinado que hace posible aspirar a un puesto directivo. Como consecuencia el director asume que administrar es cumplir en tiempo y forma con los trámites, documentos, etc... requeridos por las instancias correspondientes olvidándose de planear, organizar, dirigir y controlar en beneficio de la escuela y el aprendizaje.

COMUNITARIO

- Falta y complicada comunicación con los padres de familia
- No existe la cultura de autoevaluación del desempeño de la comunidad escolar
- Escasa participación de los padres de familia y de la comunidad

Su labor dentro de la escuela en la parte comunitaria tiene que ver con la relación social que tiene en la comunidad escolar y sobre todo con los padres de familia, esto se ve afectado debido a que el director esta la mayor parte del tiempo atendiendo asuntos administrativos delegando esta función a los maestros los cuales por medio de juntas o avisos mantienen informados de los asuntos escolares a la comunidad

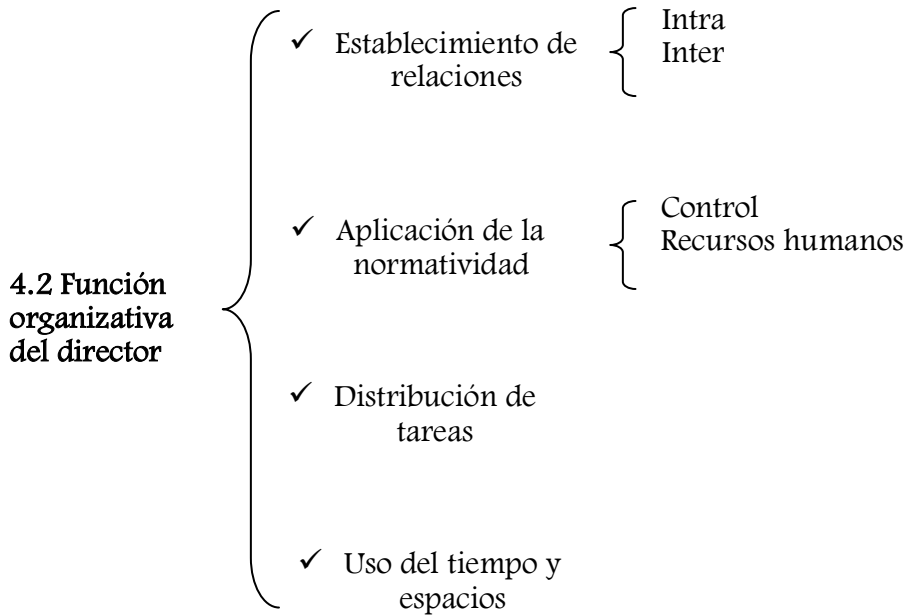
ORGANIZATIVO

- Falta de un colectivo integrado
- Poca participación y responsabilidad en comisiones
- Inexistente liderazgo académico y social del director
- No se fomenta el trabajo en equipo ya que no cuentan con un objetivo común debido a intereses y metas particulares

El director debe tener en cuenta que la parte organizativa dentro de una escuela es la que tiene mayor importancia ya que es la base en la cual se desarrollan los objetivos y metas escolares. Los problemas que en esta parte enfrenta el director están relacionados con la falta de interés de parte de los actores que participan en la comunidad escolar, lo cual se ve reflejado en una desorganización y en no poder llevar a cabo los objetivos y metas planteadas desde un inicio.

De acuerdo a lo señalado es muy difícil que se cumplan con las comisiones encomendadas y a la vez se hace notar que el gran problema es la falta de un colectivo integrado es por eso que en base a la poca experiencia que tenemos podemos decir que el problema principal al cual se enfrenta el director es su función organizativa.

Es por eso que nos dimos a la tarea de señalar en el diagrama siguiente algunos de los problemas más recurrentes que se enfrenta en su labor organizativa



Lo importante a tratar en este apartado es el establecimiento de relaciones intra escolares ya que esta es la base para la ejecución de otras categorías. Existe una relación entre las relaciones inter escolares con el uso del tiempo y espacios ya que al no aplicarse la normatividad con los maestros de apoyo e intendentes existen conflictos con los maestros de grupo por no respetar los tiempos que deben dedicar a otras actividades complementarias para el **aprendizaje de los alumnos**.

Es por eso que al no existir una buena relación entre los maestros y miembros del consejo técnico, la totalidad de las actividades las realiza el director personalmente, no las encomienda afectando la repartición de tareas y no formando un equipo de trabajo.

Consideramos que una forma de obtener un mejor desempeño en la función administrativa del director es a través del establecimiento de una estructura organizacional que optimice las relaciones intra escolares.

En una institución educativa, como en cualquier otra institución, la estructura organizativa del grupo involucrado y de los recursos, tiempos, espacios y responsabilidades es lo que facilita u obstaculiza el cumplimiento de los propósitos y funciones de la institución. En el caso de una institución educativa dicha estructura tiene como bases a:

- Directores
- Supervisores

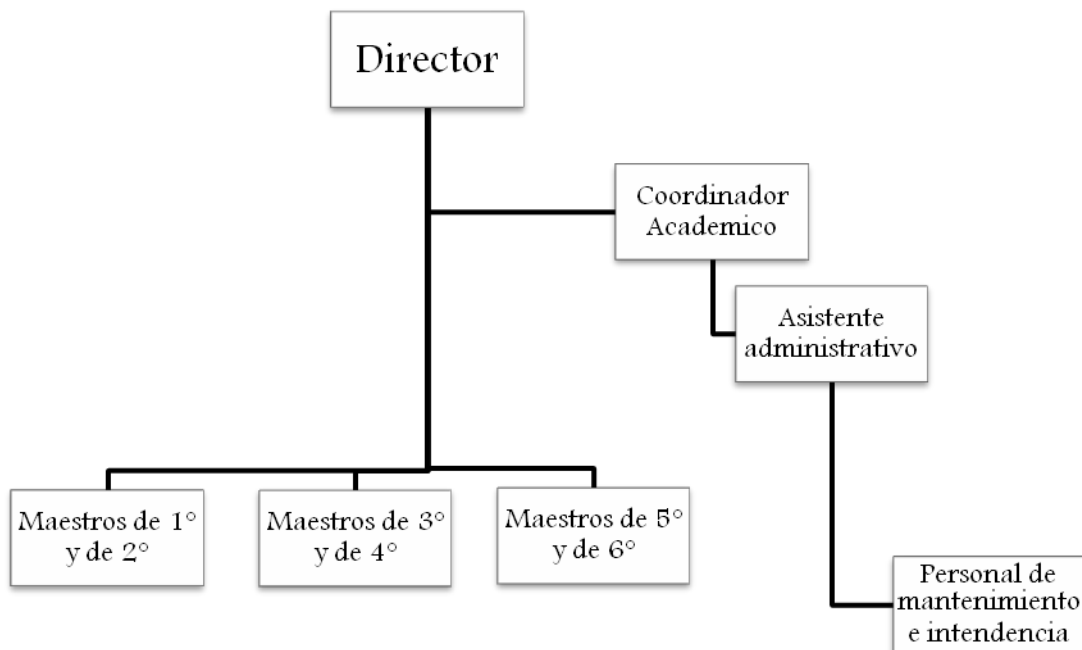
- Cuerpos técnico

Así pues la estructura organizacional es el conjunto de diversos actores no solo partiendo de sus bases sino retomando equipos, cargos y servicios cuyo funcionamiento conviene ajustar.

La implementación de esta propuesta de estructura organizacional permitirá a los directores compartir la carga de sus responsabilidades, delegando actividades para no sobrecargar su labor y como consecuencia establecer prioridades más claras en beneficio de la institución, de esta forma no solo se obtendrá una mejor organización sino que se propiciará el trabajo en equipo, lo que permite establecer mejor los objetivos y beneficia la toma de decisiones.

En esta propuesta se diseñó una estructura formal la cual se representa en un organigrama que intenta reestructurar las funciones dentro de la organización de la escuela. Dicho organigrama está representado de la siguiente manera:

4.3 Estructura Organizacional



Para un buen manejo de dicho organigrama es necesario realizar un manual de organización el cual defina las funciones de los actores que participen en él.


4.4 Manual de Organización:

El presente manual muestra las funciones y actividades establecidas para los diferentes actores que conforman la estructura organizacional, así como los mecanismos de coordinación y comunicación que existen entre ellos.

Este manual favorece la organización y evaluación del ejercicio tanto administrativo como pedagógico. El reto es la transformación de las escuelas hacia nuevos diseños de responsabilidad, organización y liderazgo.

Para efectos del presente manual la estabilidad de una escuela, tiene como base la mejora de las funciones administrativas y pedagógicas derivadas de la revisión y actualización de las estructuras organizacionales.

A continuación mostraremos los manuales que rigen a los diferentes actores que participan en la estructura organizacional propuesta.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	Página	Emisión
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	_ de _	DD/MM/AAAA
		Vigencia	
		DD/MM/AAAA	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			

4.4.1 DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA

Especificación del puesto

Escolaridad: Título de estudios de Licenciatura en Educación Primaria y/o Licenciatura en Administración educativa

Nombre del puesto: Director

Ubicación: Física: Oficinas administrativas

Ámbito de operación: Escuela de Educación Primaria de su competencia

RELACIONES DE AUTORIDAD:

Jefe inmediato: Supervisor de zona

Subordinados: Personal docente y administrativo

Objetivo.: Administrar el funcionamiento general de la escuela, acorde a las metas y estrategias establecidas en la normatividad vigente dentro de los marcos que la rigen como son: pedagógico, técnico y administrativo.

PROPOSITO DEL PUESTO

Planear, dirigir, controlar y evaluar la prestación del servicio de educación Primaria, conforme a las normas, lineamientos y leyes establecidas, así como, reglamentos y disposiciones dictadas por las autoridades de la Secretaria de Educación Pública.

Funciones generales:

- Organizar y conducir las actividades, concernientes con el proceso de enseñanza -aprendizaje en la escuela de su competencia.
- Realizar el plan anual de trabajo de la escuela de su competencia considerando las actividades cívicas y culturales, implantadas en el calendario escolar vigente.
- Establecer la relación necesaria entre la comunidad educativa y las autoridades externas, con el fin de cumplir las actividades de extensión y vinculación educativa de la escuela de su competencia para garantizar el logro de los propósitos educativos.
- Divulgar en la escuela de su competencia las reglas establecidas para la operación del servicio de educación primaria, planes y programas de estudio, contenidos, métodos, recursos didácticos y elementos para la evaluación del aprendizaje.

- Conducir al Personal Docente y de Apoyo, adscrito a la escuela de su competencia, sobre la aplicación de las normas, lineamientos y criterios para la operación del servicio de educación primaria.
- Aplicar las medidas necesarias para que el servicio de educación primaria se desarrolle continuamente y de conformidad con el calendario y horario escolar, así como a los planes de trabajo acreditados.
- Conservar la relación de coordinación con la Supervisión de Zona Escolar, con el fin de que fluya la información necesaria para la toma de decisiones.
- Confirmar que el Personal Docente, adscrito al escuela de su competencia, conserve actualizado su plan de trabajo.
- Revisar que el servicio educativo que ofrece la escuela de su competencia, se adapte a las normas técnico-pedagógicas, así como al plan y programa de estudio vigente, e informar a la Supervisión de Zona Escolar, las irregularidades detectadas.
- Organizar, dirigir y controlar las actividades de control escolar y de captación de la información estadística de inicio y fin del ciclo escolar de la escuela de su competencia, acorde a las normas establecidas.

- Requerir a la Supervisión de Zona Escolar los formatos, documentos y demás material necesario para la ejecución de los procedimientos de inscripción, reinscripción, registro y certificación de estudios.
- Realizar la evaluación del desarrollo y resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje en la escuela de su competencia.
- Fomentar, en la escuela de su competencia, el uso y utilización de los recursos tecnológicos como apoyo al proceso enseñanza-aprendizaje y al proceso administrativo.
- Conservar actualizada la plantilla del personal adscrito a la escuela de su competencia.
- Localizar las necesidades de capacitación y actualización del personal adscrito a la escuela de su competencia y enviarlas a la Supervisión de Zona Escolar, según corresponda.
- Cuidar que tanto la administración y distribución de los recursos materiales, así como los servicios de mantenimiento en la escuela de su competencia, se ejecuten conforme a los lineamientos establecidos.
- Actualizar el inventario del mobiliario y equipo de la escuela de su competencia, conforme a las normas establecidas.

- Implementar estrategias necesarias con el propósito de resolver la problemática detectada durante la gestión administrativa de la escuela de su competencia.
- Atender, en tiempos y forma, a los avisos administrativos y pedagógicos que solicite la Supervisión de Zona Escolar correspondiente.

Funciones por materia

En materia de planeación

- ✓ Proyectar y difundir la realización de acciones que favorezcan el desarrollo de las actividades académicas, tecnológicas, culturales, deportivas y sociales de la escuela de su competencia.
- ✓ Captar la información de la demanda de servicios educativos del plantel, y proponer al tanto a las autoridades educativas correspondientes.

En materia de personal escolar

- ✓ Organizar reuniones con el personal escolar a fin de orientarlo, instruirlo y motivarlo para mejorar el desempeño de sus funciones y responsabilidades, y atendiendo de manera puntual los problemas que se presentan en la labor educativa.
- ✓ Supervisar la puntualidad y asistencia del personal escolar e informar a las autoridades correspondientes sobre las anomalías en que este incurra.

- ✓ Evaluar el trabajo encomendado a los miembros del personal, e impulsar las medidas pertinentes para superar las faltas que se puedan presentar.
- ✓ Dictar las actas administrativas que se deriven por la irresponsabilidad e incumplimiento del personal.
- ✓ Supervisar la actualización de la plantilla del personal de la escuela de su competencia.
- ✓ Proponer a las autoridades superiores el nombramiento o eliminación de personal escolar, conforme a las normas y los procedimientos establecidos y las necesidades del servicio.

En materia de recursos materiales y financieros

- ✓ Administrar apropiadamente los recursos financieros y materiales designados a la escuela de su competencia.
- ✓ Determinar las necesidades de material y equipo para la presentación del servicio de la escuela y gestionar ante las autoridades competentes para satisfacerlas.
- ✓ Revisar que se realicen eficazmente los inventarios de activo fijo y de material de consumo de la escuela de su competencia.
- ✓ Supervisar el funcionamiento, estado de limpieza, conservación, apariencia y seguridad de las aulas así como la funcionalidad del mobiliario e instalaciones.
- ✓ Comunicar a las autoridades superiores correspondientes los ingresos propios que ha adquirido la escuela de su competencia, para el cumplimiento de las labores encomendadas.

- ✓ Ejecutar el presupuesto autorizado y presentar la documentación que valida, justifica y comprueba los gastos realizados por la escuela, conforme lo indican las autoridades establecidas.

En materia de control escolar:

- ✓ Aprobar la inscripción de los alumnos que cumplan con los requisitos establecidos por las autoridades correspondientes.
- ✓ Examinar y certificar la documentación oficial expedida por la escuela de su competencia referente al control escolar
- ✓ Vigilar la aplicación de los procedimientos de control de asistencia, disciplina y evaluación del aprovechamiento y seguimiento de los alumnos.
- ✓ Proporcionar a las autoridades correspondientes la documentación relativa al registro de inscripción, reinscripción y calificaciones de los alumnos, acorde a los formatos y al calendario establecido.
- ✓ Implantar los mecanismos necesarios para atender con eficiencia a los padres de familia o tutores, para comunicarles sobre el aprovechamiento y comportamiento de los alumnos.

En materia de extensión educativa

- ✓ Supervisar la integración de la Asociación de Padres de Familia y prestar apoyo en relación con su funcionamiento.
- ✓ Requerir la autorización correspondiente, a fin, de promover y realizar actividades deportivas, artísticas, sociales y culturales entre los alumnos.

- ✓ Presidir las actividades en que participen los alumnos, maestros o padres de familia, en su papel de miembro de la comunidad.
- ✓ Impulsar, entre los alumnos y maestros, la elaboración y difusión de trabajos de carácter científico, tecnológico, artístico o recreativo.

En materia técnico-pedagógica

- ✓ Vigilar que la aplicación del plan y el desarrollo de los programas de estudio, se ejecute conforme a las normas establecidas.
- ✓ Evaluar la eficiencia de los métodos, técnicas y materiales didácticos empleados en la favor del aprendizaje
- ✓ Organizar reuniones técnico-pedagógicas con el fin de evaluar los resultados alcanzados.


Límites de autoridad

- ✓ Informar los grupos que debe atender cada profesor y autorizar el plan de trabajo correspondiente.
- ✓ Designar a los maestros asesores de grupo y formar las comisiones que requiera el servicio, conforme a las horas de servicio escolar, la experiencia profesional y capacidad para desempeñar cada función
- ✓ Evaluar la eficiencia general de la escuela de su competencia.
- ✓ Autorizar la documentación oficial de la escuela de su competencia.

Responsabilidades

- ✓ Conducir el funcionamiento de la escuela de su competencia hacia el logro de los objetivos del sistema educativo nacional, acorde a las normas y a los procedimientos establecidos.
- ✓ Coordinar a los integrantes de la escuela de su competencia en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos educativos.
- ✓ Aplicar la estructura organizacional autorizada.
- ✓ Supervisar y confirmar que las actividades de la escuela de su competencia se realicen acorde al calendario escolar vigente
- ✓ Fomentar el desarrollo de valores cívicos y sociales entre la comunidad educativa.
- ✓ Colaborar, conjuntamente con las autoridades de supervisión, en la organización y desarrollo de juntas de academia, cuya realización promuevan las autoridades educativas correspondientes.
- ✓ Fungir como presidente de Consejo Técnico Escolar.
- ✓ Atender las indicaciones y aplicar las disposiciones pertinentes que resulten de las supervisiones efectuadas en el plantel
- ✓ Conservar tanto la integridad física como moral del educando.
- ✓ Investigar los casos de los alumnos que quebranten el orden de la escuela de su competencia y aplicar las sanciones pedagógicas que procedan, conforme a las disposiciones.

- ✓ Denunciar ante las autoridades civiles los hechos delictivos que se cometan en el interior de la escuela y comunicarlos a las autoridades educativas.
- ✓ Permanecer en el plantel el tiempo que le señala su nombramiento, con excepción de los días que requiera la tramitación de asuntos oficiales
- ✓ Mantener el enlace inmediato entre el personal a sus órdenes y las autoridades educativas correspondientes.
- ✓ Notificar al personal de la escuela de su competencia de las disposiciones técnico-pedagógicas y administrativas que dicten las autoridades correspondientes.
- ✓ Enviar la información requerida por las autoridades superiores en tiempo y forma en que estas se señalen.
- ✓ Ser responsable del patrimonio escolar
- ✓ Cuidar el uso debido de los sellos oficiales de la escuela y del edificio escolar.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	Página	Emisión
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	_ de _	DD/MM/AAAA
		Vigencia	
		DD/MM/AAAA	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			

4.4.2 COORDINADOR ACADEMICO

Especificación del puesto

Escolaridad: Título de estudios de Licenciatura en Educación Primaria, Pedagogía, Psicología Educativa o Licenciatura en Administración educativa

Nombre del puesto: Coordinador Académico

Ubicación: Física: Oficinas administrativas

Ámbito de operación: Escuela de Educación Primaria

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Director General de la Institución

Subordinados: Personal docente, técnico especializado y administrativo

PROPOSITO DEL PUESTO

Apoyar al director con las funciones de planeación, organización y la evaluación de todas las actividades administrativas, técnicas y pedagógicas de la escuela.

FUNCIONES

En materia de planeación

- ✓ Mostrar al director de la escuela primaria todas las actividades laborales para que este lo apruebe.
- ✓ Ayudar en la elaboración de los programas para organizar las actividades del personal académico
- ✓ Reunir toda la información y hacer el análisis y las estadísticas relativas a la operación de la escuela
- ✓ Hacer los estudios pertinentes para mejorar los servicios de la escuela
- ✓ Elaborar los horarios de todas las actividades que lleve a cabo el personal
- ✓ Coordinar y darle seguimiento a las actividades extraescolares

En materia de personal escolar

- ✓ Ayudar a coordinar y orientar el trabajo del personal, facilitándole todos los recursos y servicios con lo que cuente la escuela para llevar a cabo el buen cumplimiento de su labor
- ✓ Anunciar a todo el personal de manera clara y oportunamente todas las disposiciones que dicten las autoridades educativas
- ✓ Estar vigilando y organizando los servicios de mantenimiento
- ✓ Realizar evaluaciones del personal y notificar los resultados a la dirección

- ✓ Estar informando de manera oportuna a todo el personal acerca de los programas de capacitación docente, técnica y admirativa que lleve a cabo la Secretaria de Educación Publica

En materia de recursos financieros

- ✓ Participar en la elaboración del proyecto del presupuesto económico requerido para el buen funcionamiento de la escuela
- ✓ Tener lista y revisada la documentación de los gastos de la escuela

En materia de recursos materiales

- ✓ Presentarle al director una lista de la adquisición de equipo y materiales que llegaran a necesitar para el buen funcionamiento de las actividades educativas
- ✓ Estar al pendiente del adecuado mantenimiento de las instalaciones, equipo y herramientas de la escuela
- ✓ Vigilar el inventario del activo fijo y el de materiales de consumo

En materia de control escolar

- ✓ Ayudar orientando a quienes llegaran a solicitarlo con los trámites que deben seguir para todo tipo de documentos escolares, constancias de estudio, calificaciones y llevarlos a cabo de ser necesarios
- ✓ Supervisar al personal en el control de la escolaridad de los alumnos de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos

- ✓ Llevar a cabo todas las actividades de inspección, sección y control de documentos de acuerdo con las disposiciones respectivas
- ✓ Revisar la elaboración de toda la documentación escolar

En materia de extensión educativa

- ✓ Ayudarle al director con la supervisión de todo tipo de servicios educativos como: servicios de asistencia educativa, en materia de orientación educativa y vocacional, trabajo social, medicina escolar y prefectura

En materia técnico-pedagógica


- ✓ Evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje vigilando que la educación que se imparta en la escuela se desarrolle de acuerdo a los programas vigentes y a las normas establecidas por la Dirección General de Educación Primaria
- ✓ Llevar el control y vigilar que los maestros entreguen oportunamente los informes del comportamiento, asistencia y evaluación de los alumnos
- ✓ Vigilar que se estén usando y aprovechando adecuadamente los materiales didácticos de la escuela
- ✓ Estar presente en las reuniones técnico-pedagógicas que se realicen en la escuela participando también en ellas

Límites de autoridad

- ✓ Tratar con el director todo lo relacionado con el funcionamiento del plantel y ayudarlo en el desarrollo de sus funciones
- ✓ Opinar acerca de las adecuaciones que procedan a las técnicas y métodos de enseñanza
- ✓ Agilizar los procedimientos administrativos que lleve a cabo la escuela

Responsabilidad

- ✓ Suplir al director cuando este se ausente de la escuela asumiendo sus responsabilidades
- ✓ Entregarle al director toda documentación e información que le sea requerida
- ✓ Estar y mantenerse actualizado de las innovaciones que presenten en materia técnico-pedagógica y administrativa que lleve a cabo la escuela

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	Página	Emisión
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	_ de _	DD/MM/AAAA
		Vigencia	
		DD/MM/AAAA	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			

4.4.3 DOCENTE FRENTE A GRUPO

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Licenciado en Educación Primaria o Licenciatura idónea al puesto (Pedagogía o Ciencias de la Educación)

Nombre del puesto: Docente frente de grupo

Experiencia: No requerida

Ámbito de operación: Escuela de Educación Primaria

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Director general de la escuela primaria

Subordinados: ninguno

Propósito del puesto:

Aportar en la formación educativa al alumno mediante su actualización y mejoramiento profesional el cual le permite adquirir y aplicar su metodología

avanzada en el proceso de enseñanza aprendizaje consolidando su profesión para ejercer con la más alta responsabilidad social

Funciones


- ✓ Realizar sus acciones pertinentes para elaborar el plan anual de trabajo que tendrá que desarrollar con los grupos que le sean asignados el cual deberá presentar a la dirección en cada inicio del ciclo escolar.
- ✓ Solicitar con tiempo el material que vaya a necesitar durante el ciclo escolar para realizar sus actividades docentes.
- ✓ Analizar las características del grupo a su cargo para poder adecuar el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Evaluar el aprendizaje de los alumnos a su cargo conforme a las normas establecidas al respecto
- ✓ Tener siempre al corriente los registros de control de asistencia y de evaluación del aprovechamiento de los alumnos a su cargo para poder presentarlos oportunamente a la dirección
- ✓ Actualizar los temas y prepararlos oportunamente para poder impartir sus clases
- ✓ Fomentar en los alumnos el espíritu cívico y social
- ✓ Ser guía y consejero en el proceso de formación de los alumnos
- ✓ Acompañar a su grupo en las actividades educativas, debidamente autorizadas, que se realicen fuera del plantel

LIMITES DE AUTORIDAD

- ✓ Evaluar el aprovechamiento de los alumnos del grupo a su cargo
- ✓ Informar a la dirección las medidas que considere necesarias para mejorar la prestación del servicio educativo

RESPONSABILIDADES

- ✓ Ayudar en las actividades y hábitos de responsabilidad y comportamiento de los alumnos dentro y fuera del plantel
- ✓ Reorientar el mal comportamiento de los alumnos que cometan alguna falta
- ✓ Informar a la dirección los problemas graves que se lleguen a presentar en el grupo a su cargo y ayudar en la búsqueda para la posible solución
- ✓ Dar buen uso y conservar el material que le sea proporcionado
- ✓ Respetar y cumplir sus funciones docentes dentro del horario que le sea proporcionado por la dirección
- ✓ Participar en las juntas administrativas y técnico-pedagógicas que promuevan las autoridades educativas
- ✓ Elaborar y presentar oportunamente al personal directivo los informes y reportes relacionados con su labor educativa

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	Página	Emisión
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	_ de _	DD/MM/AAAA
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Vigencia DD/MM/AAAA	

4.4.4 ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Licenciatura en Administración Educativa

Nombre del puesto: Asistente administrativo

Ámbito de operación: Escuela de Educación Primaria

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Director general de la escuela primaria

Subordinados: ninguno

PROPOSITO DEL PUESTO

Ayudar y facilitar la labor educativa del plantel haciendo los servicios secretariales concernientes a las funciones administrativas de la escuela

FUNCIONES

- ✓ Registrar y ordenar la documentación escolar


- ✓ Repartir la correspondencia escolar que se requiera y tener una relación de la misma
- ✓ Clasificar y mantener actualizado el archivo de los documentos recibidos o los que se generen en la escuela
- ✓ Elaborar los documentos de los trámites de control escolar para tener un registro adecuado de la situación de los alumnos
- ✓ Capturar todos los trámites administrativos que el personal directivo a su cargo

LIMITES DE AUTORIDAD

- ✓ No le son conferidas facultades que impliquen ejercicio de autoridad

RESPONSABILIDAD

- ✓ Elaborar la documentación necesaria que requiera el personal docente y la dirección
- ✓ Tener discreción con la documentación oficial que tenga a su cargo
- ✓ Llevar a cabo sus actividades dentro del horario que convenga a las necesidades de la escuela
- ✓ Tener orden en el manejo del archivo y trabajos que realice

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	Página	Emisión
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	_ de _	DD/MM/AAAA
		Vigencia	
		DD/MM/AAAA	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			

4.4.5 PERSONAL DE MANTENIMIENTO E INTENDENCIA

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Mínima de Secundaria

Nombre del puesto: Personal de intendencia

Ámbito de operación: Escuela de Educación Primaria

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Director General de la escuela primaria

Subordinados: ninguno

PROPOSITO DEL PUESTO

- ✓ Coordinar las actividades necesarias de acuerdo con su función para que la escuela este en óptimas condiciones de higiene

FUNCIONES

- ✓ Observar constantemente las instalaciones y cuidar que siempre se encuentren limpias
- ✓ Permanecer en la escuela el tiempo necesario para cumplir con sus funciones de vigilancia y limpieza
- ✓ Llevar a cabo sus actividades apegadas al plan de trabajo que le asignen
- ✓ Mantener siempre limpios y en buen estado los baños

RESPONSABILIDAD

- ✓ Hacerse cargo del material de limpieza
- ✓ Rendir por escrito a la dirección un reporte diario de las novedades e irregularidades
- ✓ Realizar un inventario semanal del material de limpieza

El director de escuelas, como líder administrativo tiene que estar preparado para asumir los nuevos roles y los nuevos retos en la administración educativa; pero sobre todo, el director debe entender que su capacidad como líder dependerá en gran medida de la forma en que lleve a cabo las gestiones administrativas sin desatender sus gestiones pedagógicas.

Por este motivo, tendrá que hacer todo lo que esté en sus manos para destacarse como un buen líder administrativo. De tal manera, el director de escuelas obtendrá todo el respaldo de los actores que participan en la comunidad educativa y se reconocerá como un líder participativo, eficiente, justo, y sobre todo, exitoso.

La aplicación de este modelo de organización permitirá al director compartir la carga de su responsabilidad, dando más oportunidad de delegar y reducir la sobrecarga, permitiéndole ser más selectivo y establecer prioridades más claras. Así mismo su establecimiento supone un compromiso colectivo que propicia el trabajo en equipo, lo que permite fijar mejor los objetivos y ayuda a la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN

La presente tesis se enfocó en revisar y analizar aspectos referentes a las funciones del director de una escuela primaria dentro de las cuales están:

- Planifica, coordina, dirige y controla las actividades académicas y administrativa de una unidad educativa.
- Controla, evalúa y aprueba programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales.
- Evalúa el desempeño del personal docente.
- Organiza y aprueba el cronograma de actividades del año escolar.
- Elabora y ejecuta el anteproyecto y proyecto de presupuesto de la unidad.
- Vela por el cumplimiento de las normas, procedimientos y reglamentos que rigen el centro educativo.
- Dirige el Consejo de Profesores y demás actos del plantel.
- Elabora y lleva el control de las estadísticas.
- Organiza y participa en talleres de actualización académica.
- Autoriza las diversas erogaciones y demás gastos generales.
- Supervisa y lleva el control de los registros relativos a actas, matriculas, asistencia, entre otros.
- Promueve acciones conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, basados en los resultados obtenidos de la evaluación estudiantil.

- Supervisa la ejecución de los planes y programas que garanticen la atención integral del niño.
- Elabora y presenta el plan de actividades ante la Zona Educativa.
- Elabora anualmente informe del resultado del plan de necesidades, objetivos y actividades del centro educativo.
- Participa en los Consejos de la Directiva de la Sociedad de Padres y/o Representantes.
- Supervisa la elaboración del inventario de materiales y equipos.
- Redacta y firma la correspondencia y documentación de la unidad.
- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afán que le sea asignada.

Esto con el fin de lograr un buen desempeño y elevar la calidad educativa.

Sin embargo cabe mencionar, que durante la investigación observamos que esto en la realidad se ha visto afectado por la carga administrativa burocrática que se reduce al llenado de informes, requisiciones de materiales, comunicados, etc... y la entrega de los mismos a las autoridades correspondientes teniendo como consecuencia el rezago en materia técnico- pedagógica, la cual es la principal

función en donde se sustenta y se ven reflejados los resultados del aprovechamiento académico.

Por esta razón como parte de nuestra estrategia se elaboró una nueva estructura organizacional que se rige en base al manual de organización también establecido como parte de esta táctica, el cual delimita las funciones de los actores que participan en dicha estructura sin dejar de lado el trabajo en equipo. No obstante la normatividad establecida es similar a la propuesta, la diferencia radica en la nueva figura administrativa que se encarga de auxiliar en esta área al director para que este pueda cumplir su labor técnico-pedagógica dentro de la escuela.

Como se planteó al inicio de esta investigación nuestro objetivo general es poder llevar a cabo la función tanto administrativa como la técnico-pedagógica siendo esta última el principal centro de atención ya que en esta se centran los logros académicos obtenidos dentro de la escuela, esto se podrá lograr implementando dicha estructura organizacional complementada con los manuales establecidos en la cual los actores que participen se apeguen a ellos.

Ambas funciones son esenciales y es importante encontrar un equilibrio entre estas para elevar los estándares educativos.

Para el correcto desarrollo de dichas funciones se requiere del ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la estructura organizacional, Siendo el director un líder dentro de la escuela, es evidente que a él le corresponde

establecer las condiciones que proporcionen un buen nivel educativo. Para lo anterior es necesario el conocimiento de las funciones y actividades de cada uno de los actores.

Para que el directivo pueda llevar a la práctica las habilidades que lo definen como un buen líder, es necesario que posea ciertas características para tal fin; entre éstas destacan la visión, el amor a la actividad, el coraje y el valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores, así como la energía.

Una vez concluida la investigación consideramos que el director tendrá que aprender a desarrollar su liderazgo escolar para gestionar y organizar desde una nueva perspectiva, no permanecer en la organización tradicional y desarrollar estrategias en donde la gestión escolar fomente la formación de equipos en donde la principal función se vea reflejada en por y para la formación de alumnos con un alto nivel educativo, partiendo de que es a través de la mejora de sí mismos como lograrán reconocer y comprometerse con la labor de la Escuela Primaria y así asegurar la calidad educativa a corto, mediano y largo plazo.

Las aportaciones de este trabajo son varias partiendo del rezago organizacional que predomina en las escuelas de educación primaria. La propuesta delimita y establece las acciones a tomar, sin embargo, esto no llega a ser suficiente ya que en la actualidad se requiere de líderes académicos competentes, abiertos a lo mejor que cualquier persona, lugar u organización tiene para ofrecer y

asimismo tiene que comprender que las habilidades por sí solas no hacen a un líder, es necesario desarrollarlas

Para concluir, no nos queda más que decir que el director es aquella persona que tiene la facultad de llevar a la educación a un mejor nivel priorizando su función técnico-pedagógica y delegando responsabilidades en la parte administrativa.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Quiles Cruz, Manuel, Antología de documentos normativos para el profesor de Educación Básica (2011) Trabajos Manuales Escolares S.A. C.V
- ✓ Guía operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de educación básica, especial y para adultos. Escuela pública del distrito federal 2013-2014
- ✓ Carpeta Única de Información. Director de la escuela de educación primaria en el Distrito Federal
- ✓ Diario Oficial Reglas de Operación PEC, 2001
- ✓ Diario Oficial Reglas de Operación PEC, 2013 Quinta sección
- ✓ S.E.P. Programa de Escuelas de Calidad, México, Subsecretaría de Educación Básica y Normal, 2013.
- ✓ S.E.P. Manual Técnico-pedagógico de Director del Plantel de Educación Primaria, México, 1986.
- ✓ Manual del director del plantel de educación primaria, México D.F. Diciembre 1991
- ✓ OCDE 2010 Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México
- ✓ <http://basica.sep.gob.mx/pec/>

Glosario

SEP: Secretaria de Educación Pública

CUI: Carpeta Única de Información

PEC: Programa de Escuelas de Calidad

PETE: Plan Estratégico de Transformación Escolar

PAT: Programa Anual de Trabajo

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos