

S. E. P.

UNIDAD S.E.A.D. 095

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

✓ **ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA**



INVESTIGACION DOCUMENTAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO
DE LICENCIADO EN EDUCACION
PRIMARIA

PRESENTA

CARLOS LEONIDES MEDECIGO MARTINEZ

MEXICO, D. F. 1980

I N D I C E

PROLOGO

INTRODUCCION

ANTECEDENTES p.1

CAPITULO PRIMERO.- LA ADMINISTRACION EDUCATIVA

- 1.1. DEFINICION DE ADMINISTRACION EDUCATIVA p.6
- 1.2. TEORIA DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA p.7
- 1.3. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA p.9
- 1.4. ADMINISTRACION EDUCATIVA p.17
- 1.5. LA ADMINISTRACION COMO FUNCION EDUCATIVA p.17

CAPITULO SEGUNDO.- ORGANIZACION EDUCATIVA

- 2.1. LA ORGANIZACION EDUCATIVA p.19
- 2.2. CAMPO DE ACCION DE LA ORGANIZACION EDUCATIVA..... p.21
- 2.3. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ACTIVIDAD EDUCATIVA p.22
- 2.4. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION DE LA ESCUELA PRIMARIA p.24
- 2.5. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ESCUELA PRIMARIA p.25
- 2.6. ORGANIGRAMAS..... p.26
- 2.7. RELACIONES QUE DEBERAN ESTABLECERSE EN UNA DIRECCION DE LA ESCUELA PRIMARIA..... p.28

CAPITULO TERCERO.- LA DIRECCION.

3.1.	CONCEPTO DE DIRECCION	p.42
3.2.	NATURALEZA DE LA DIRECCION	p.43
3.3.	LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCION	p.44
3.4.	FASES O ETAPAS DE LA DIRECCION	p.45
3.5.	TIPOS DE LA COMUNICACION	p.46
3.6.	PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION	p.48

CAPITULO CUARTO.- EJERCICIO DE LA AUTORIDAD.

4.1.	CONCEPTO DE AUTORIDAD	p.50
4.2.	TIPOS DE AUTORIDAD	p.50
4.3.	FORMAS DE AUTORIDAD POR SU ORIGEN	p.51
4.4.	FORMAS DE AUTORIDAD POR SU FUNCION	p.52
4.5.	FORMAS DE AUTORIDAD DE ACUERDO A QUIEN LA EJER CE	p.53
4.6.	AUTORIDAD EDUCATIVA	p.54
4.7.	ELEMENTOS DE MANDO	p.54
4.8.	FORMAS DE MANDO	p.55
4.9.	TOMA DE DECISIONES	p.56
4.10.	AUXILIARES TECNICOS DEL MANDO	p.56
4.11.	ESPECIES DE DELEGACION	p.57
4.12.	REGLAS DE DELEGACION	p.58
4.13.	SISTEMAS DE DELEGACION	p.59

CAPITULO QUINTO.- LA SUPERVISION.

5.1. CONCEPTO DE SUPERVISION ESCOLAR p.61

5.2. PROPOSITOS DE LA SUPERVISION p.62

5.3. PRINCIPIOS DE LA SUPERVISION ESCOLAR p.64

5.4. ALGUNAS TECNICAS QUE EMPLEA LA SUPERVISION..... p.65

5.5. CARACTERISTICAS DEL BUEN SUPERVISOR p.66

CONCLUSIONES p.68

BIBLIOGRAFIA

P R O L O G O

La ciencia administrativa en la actualidad incrementa su importancia en el desarrollo de las personas y las organizaciones, razón - por la cual es muy importante conocer las etapas del proceso de esta disciplina científica.

En forma un tanto elemental el sustentante presenta un estudio sintético, de algunas de las fases más importantes del proceso de la dirección administrativa, concepto de Dirección, naturaleza de la Dirección, la Autoridad, la Autoridad Educativa y la Dirección Educativa.

Hay que considerar, que la extensión del contenido de este trabajo no es suficiente para que trate a profundidad el tema, sin embargo expresa en pocas líneas y conceptos breves, un programa general de la importancia que lleva implícita cada una de ellas.

El propósito al que aspira el autor es, motivar e inquietar a los que se encuentran en ejercicio de estas funciones, por ampliar y - profundizar estos interesantes tópicos, para que puedan llegar a - ser en un futuro no muy lejano, verdaderos administradores de la - Educación.

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

Considerando la Administración como un proceso básico en todas las actividades del ser humano, como elemento social, no puede pasar - desapercibida para las actividades propias de la educación, debido a que éstas son funciones eminentemente de servicio social y como tal es necesario conocer el contenido de la Administración desde - sus diferentes teorías y conceptos que fundamentan a una de ellas , así como importante es conocer el conjunto de principios sobre los cuales se ejecuta la administración para garantizar el logro de - los resultados deseados.

El contenido del siguiente trabajo, se ha enfocado principalmente hacia aquellas teorías de la Administración, con las cuales se - identifica en gran parte la estructura organizacional del sistema educativo en nuestro país; han sido considerados también, princi- pios básicos en toda administración y como tal útiles en las fun- ciones propias de la Administración Educativa.

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA EN MEXICO

De acuerdo con el sistema de gobierno y la ideología dominante, se rá la educación, el largo período de coloniage dió como resultado una incipiente educación entre los colonizados. La educación que se impartió era elitista, es decir solamente la recibían aquellos que tenían posibilidades económicas, las instituciones educativas eran sostenidas en una mínima parte por el Estado y servían para -satisfacer las necesidades de las clases en el poder (peninsulares y criollos). La educación en manos de religiosos franciscanos - principalmente, tenía un carácter espiritual más que científico como lo demuestran las materias de moral y teología que se enseñaban.

"En la Constitución de 1824, se consideraba que era el momento de - poner en práctica las ideas que por esa misma época habían pregona- do pensadores eminentes como Don Lucas Alamán y Don José Luis Mora, en el sentido de que el paso del sistema colonial al republicano - implicaba una ruptura, un cambio en el espíritu, contenido y Direc- ción Administrativa de la Educación Nacional.

Esto se sentía con más firmeza puesto que advertía que las clases - dominantes y la iglesia continuaban monopolizando como antaño, la - enseñanza elemental, así como la Secundaria y Superior. Al Sistema del monopolio colonial de la educación, Mora quería imponer la li- bertad de enseñanza" (1)

Con Don Valentín Gómez Farias, uno de los congresistas que intervi- nieron en la elaboración de la Constitución de 1824, tuvo lugar una reforma radical legislativa en 1833, Leyes que son las precursoras de la Reforma y la Constitución de 1857.

"Según atinado resumen de Don Justo Sierra, perseguían tres fines: destruir las fuerzas eclesiásticas, hacer entrar los bienes de manos muertas y transformar por medio de la educación el espíritu de las generaciones nuevas" (2)

El Plan de Ayutla iniciado por Juan Alvarez y Floreacio Villarreal fue iniciado el primero de marzo de 1854. El Plan de Ayutla pretendía consolidar el triunfo de las ideas liberales e incrementar la libertad de enseñar y escribir postulados que adquieren su consagración definitiva en la Constitución de 1857 y en las Leyes de Reforma expedidas en Veracruz en 1859.

En la Constitución de 1857 se analizan problemas como la implantación de una educación de carácter liberal, la libertad de enseñanza, arrebatan a la iglesia toda iniciativa educativa y como base de la doctrina liberal el laicismo, escuela pública gratuita y obligatoria.

"El 2 de diciembre de 1867 promulgó el Presidente Juárez la Ley Orgánica de Instrucción Pública, en el Distrito Federal, que era fruto de la Comisión presidida por el Dr. Gabino Barreda.

Esta Ley fue reformada por la expedida el 15 de mayo de 1869. En este nuevo ordenamiento quedó definitivamente redactado el texto que liberaba de regir la instrucción primaria, secundaria, y profesional. En varias Leyes se hicieron patentes los viejos ideales liberales de una enseñanza laica gratuita y obligatoria, al menos para la educación elemental" (3)

En el Porfirismo se pretende gobernar al amparo de la Constitución - de 1857, la realidad era otra:

Implicaba la negación real de la evolución liberal.

Acaecen las huelgas de los mineros de Cananea iniciadas el 31 de mayo de 1910.

Los liberales mexicanos se vuelven a manifestar a favor de la necesidad de crear nuevas escuelas, enseñar rudimentos de artes y oficios, obligación de impartir una enseñanza laica, pagar buenos sueldos a - maestros de educación primaria.

El triunfo de la revolución la lucha por establecer una educación acorde con la necesidad de la nueva forma de gobernar, crea la exigencia de convocar al congreso para crear a solicitud de Carranza un - proyecto de constitución que orientara, entre otros, el destino de - la educación en México.

"Habrá plena libertad de enseñanza, pero será laica la que se dé en los establecimientos oficiales de educación, y gratuita la enseñanza primaria, superior y elemental que se imparta en los mismos establecimientos"(4) Sufriendo modificaciones continuas a lo largo del proceso de los gobiernos constitucionales.

Fué hasta que el General Alvaro Obregón ocupó la Presidencia de la - República cuando se restableció legalmente la Secretaría de Educación Pública el 20 de julio de 1921 nombrandose titular de dicha Secreta-

rfa al Licenciado José Vasconcelos, iniciando una acción educativa - de vastas proporciones.

Desde entonces tomando como base el artículo 3o. Constitucional, todos los gobiernos constitucionales han aportado valiosas colaboraciones para el resurgimiento de la educación mexicana. Desde la escuela liberal pasando por la socialista implantada por Lázaro Cárdenas, hasta la democrática sostenida por los últimos gobiernos de la nación han procurado legislar en materia educativa con el fin de mejorar la cantidad y la calidad de la Educación en México.

1.- CASTILLO, ISIDRO México y su Revolución Educativa. 2a. Ed. México, Editorial Pax-México. 1968. p. 31

Desde entonces tomando como base el artículo 3o. Constitucional, to-

2.- Ibidem. p.46 las constitucionales han aportado valiosas colaboraciones para el resurgimiento de la educación mexicana. Desde la escuela

3.- Ibidem. p.81 do por la socialista implantada por Lázaro Cárdenas, hasta la democrática sostenida por los últimos gobiernos de la na-

4.- Ibidem. p.85 ción han procurado legislar en materia educativa con el fin de mejorar la cantidad y la calidad de la Educación en México.

CAPITULO PRIMERO

LA ADMINISTRACION EDUCATIVA

1.1. DEFINICION DE ADMINISTRACION EDUCATIVA.

Al investigar sobre éste tema, encontramos que es mucho lo que existe en relación con la administración, pues la encontramos en toda la actividad humana y por lo tanto es de interés universal, por esta razón se presentan a continuación varias definiciones.

1.1.1. DEFINICION ETIMOLOGICA.

"La palabra administración se forma del prefijo "AD", hacia y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación" (1)

"Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" (2).

1.1.3. ADMINISTRACION

Es una ciencia social con principios, técnicos y prácticos y que al aplicarlos a conjuntos humanos hace posible establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente, no sería posible lograr.

"La administración es considerada por Koontz and O'Donnell como: la dirección de un organismo social, y su efectividad es alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"(3).

1.2. TEORIA DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA.

Es la estructura organizacional sobre la cual se agrupan las instituciones que planifican, organizan, coordinan, dirigen y controlan las actividades de la administración pública de la Educación en México; no se observa que tal organización se haya estructurado bajo las bases de una sola teoría de la administración sino encontramos en ellas una serie de características que corresponden a varias teorías y de las cuales resumimos a continuación sólo las más importantes.

1.2.1. TEORIA EMPIRICA DE LA EDUCACION

Esta teoría sostiene que la administración no puede sujetarse a reglas para todas las cosas pues cada una es diferente y que el éxito de la administración radica en las cualidades personales de quien dirige, por lo tanto concibe a la administración como una cosa puramente experimental.

Esta teoría recomienda tener presente los siguientes puntos que tienen como fin dirigir la conducta del director cuyo problema principal es la toma de decisiones. Así tendrá en cuenta los puntos siguientes: tomar como modelo instituciones educativas grandes; hacer la selección, análisis y descripción de los hechos en la forma más objetiva posible; también aceptar como adecuados todos los procedimientos que en la práctica hayan dado resultado.

1.2.2. TEORIA DE LA DEPARTAMENTALIZACION

En esta teoría figuran las determinaciones de los criterios en base a los cuales las unidades administrativas han de agruparse.

En la determinación de criterios se ha tomado en cuenta un gran número de factores que a la vez corresponden a una serie de categorías de las cuales se han obtenido algunas generalizaciones y como resultado de esto el proceso de departamentalización se fundamenta en cuatro — conceptos principales de la organización que son: la función, el proceso de trabajo, la clientela y el territorio.

1.2.3. TEORIA DE SISTEMAS.

Considera que el sistema es un todo, formado por partes que a la vez se encuentran asociadas de tal forma que hacen una unidad; por lo tanto concibe a las partes que forman el todo, no como elemento para atinar o errar, sino como un sistema definido que se caracteriza por su unión y organización.

1.2.4. TEORIA DE ROLES.

Esta teoría tiene sus primeros antecedentes en el siglo pasado, pero es hasta un poco antes de la segunda guerra mundial cuando aparece un grupo bien definido de conceptos, surgiendo con ello en el lenguaje el concepto del rol, prescripción del rol, compartimiento del rol. De esta fecha a la actualidad la investigación sistemática sobre el lenguaje de roles ha permitido ampliar éste, de tal manera que es al-

tamente considerado dentro de la Sociología y Psicología Social.

1.2.5. TEORIA CIENTIFICA.

Esta teoría se caracteriza por el uso del método científico para proporcionar nuevos conocimientos en la administración.

El método lo describe como la experimentación controlada a través de pasos definidos para poder aceptar o rechazar una proposición .

1.2.6. TEORIA TRIDIMENCIONAL.

Esta teoría supone que en el ejercicio de la administración es el Director el que maneja y dirige el contenido de la tarea, y que para conocer la naturaleza de la tarea, es necesario conocer la naturaleza del hombre que la realiza, ya que este trabajo, el hombre lo realiza en un medio que lo rodea, por lo tanto considera el modelo de la administración integrado por tres elementos que son el trabajo, el hombre y el marco social.

1.3. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA.

Cuando nos referimos a principios generales de la administración son varios autores los que han tratado de elaborar un cuerpo especial de principios sobre el tema, pero todo esto solamente podemos considerarlo como ilustrativo, porque en realidad, en relación con la Administración Educativa sólo podemos elaborar, adoptar o aceptar determinado cuerpo de principios que se ajusten a la acción educativa.

Se presentan a continuación un grupo de principios útiles, en la organización de la Administración Educativa.

1.3.1. PRINCIPIO DE PREVISIBILIDAD.

Debe realizarse considerando que toda actividad administrativa nunca alcanzará certeza completa debido a que intervienen una serie de factores que se desconocen.

En la tarea administrativa la finalidad de preveer es alcanzar un grado de certeza y poder reducir al mínimo la incertidumbre, siempre podrá ser posible si se descansa en experiencias, si se utilizan métodos estadísticos de cálculo, de probabilidad, técnica de Montecarlo, teoría del juego, etc.

1.3.2. PRINCIPIO DE LA OBJETIVIDAD.

Toda previsión debe basarse en hechos objetivos, más que en opiniones pues la naturaleza de las cosas tienden a repetirse cuando las circunstancias son iguales.

Hechos y opiniones son de suma importancia en este principio, pues los primeros nos permiten obtener conclusiones y las opiniones nos sirven para precisar y relacionar los hechos.

1.3.3. PRINCIPIOS DE LA MEDICION

Las previsiones serán más seguras en relación a la suceptibilidad de ser medibles en forma cuantitativa o cualitativamente. En este caso el cumplimiento de este principio recaerá en la persona del Director quien estará al pendiente de que su personal presente a tiempo sus listas de calificaciones o las constancias de la manera en que cali-

fica a sus alumnos para evitar problemas a tiempo y reducir el número de alumnos no acreditados.

1.3.4. PRINCIPIO DE LA PLANEACION.

Para alcanzar en forma más efectiva, un objetivo, debe primeramente emprender una planeación adecuada, o esfuerzo mental, antes de los hechos o esfuerzos físicos. Pues la planeación es básica para realizar mayor cantidad de trabajo con menos esfuerzos, llevando un orden que permita captar el desarrollo de una actividad escolar desde el inicio hasta su culminación y en su memoria quede el conocimiento perfectamente estructurado, para que dado el caso lo pueda llevar a la práctica.

1.3.5. PRINCIPIO DE LA PRECISION

Considera que los planes al elaborarse no deben hacerse sobre generalidades o ideas vagas; sino dar a su estructura la mayor precisión posible, porque llevan el objetivo de regir acciones concretas, haciendo énfasis en los objetivos específicos que se traten de lograr por medio de actividades adecuadas a los aspectos que se traten.

1.3.6. PRINCIPIOS DE LA FLEXIBILIDAD.

Considera que aún cuando se persigue la mayor precisión posible, debe dejarse en todo plan un margen para hacer los cambios necesarios debido a los factores que se desconocen en razón a lo imprevisto y poder hacer los cambios en el momento en que sean necesarios ahorrando tiempo energías en repetir nuevamente el plan.

1.3.7. PRINCIPIOS DE LA UNIDAD.

Para llevar a efecto toda actividad en Centros Educativos, es necesario contar con planes, pero la naturaleza de éstos deben ser de tal forma que en un momento dado pueda considerarse que existe un plan para cada función y coordinarse e integrarse en determinada forma, - que pueda decirse que existe un solo plan general. A modo de ejemplo el Director de un plantel educativo presenta el plan general donde designa comisiones para realizar en el año escolar. De acuerdo a éste, cada comisión presenta un programa de actividades de acuerdo a los lineamientos que presenta el plan general.

1.3.8. PRINCIPIOS DE LA ESPECIALIZACION

Tiene como finalidad producir más con el menor esfuerzo, reducir el número de objetos sobre los cuales debe aplicarse la atención y el esfuerzo, obtener el mejor provecho de las personas y las actividades, dándole a cada miembro del personal, la actividad que más le agrade de acuerdo con su capacidad y habilidad en el desempeño de la misma y obtener así los mejores resultados, en beneficio de muchos.

1.3.9 UNIDAD DE MANDO

Considera que en cada organización sólo debe existir una autoridad formal que da las órdenes, tome decisiones jerárquicas y reciba informes sobre el cumplimiento de los deberes, pues de lo contrario - la desorganización llevaría a graves errores, porque en toda actividad debe haber alguien que se responsabilice de la efectividad del trabajo y en caso contrario quien responda por los desaciertos cometidos.

1.3.10. PRINCIPIO DE ESCALA O GRADUAL

Considerar que en toda organización debe existir una jerarquía a escala, la graduación de deberes, según los grados de anterioridad y correspondiente responsabilidad.

1.3.11. PRINCIPIO DE JEFATURA

Según este principio la jefatura es analizada desde dos puntos de vista:

Jefatura en la organización.- La suprema autoridad coordinadora debe poseer la autoridad necesaria para nombrar, elegir, designar de cualquier otro modo sus jefes.

Jefatura en la forma que asume la autoridad.- Considera que la importancia de una jefatura eficiente, aumenta con el incremento de una organización y que en razón a esto, es necesario que el jefe posea cualidades psíquicas especiales de Jefe y capacidad para organizar y coordinar al personal.

1.3.12. PRINCIPIO DE DELEGACION

La persona en quien se delega autoridad para ser el responsable frente a la autoridad que se la delega, pero a la vez el superior sigue siendo el responsable de la función a realizar. En un plantel de educación básica cuando el Director se ausenta, la persona en quien delega su autoridad se encarga de resolver los problemas que se presenten, pero el único responsable ante las autoridades superiores al director seguirá siendo él mismo.

1.3.13. PRINCIPIO DE LA DELIMITACION FUNCIONAL.

Considera la forma gradual por medio de lo cual un jefe delega a cada subordinado su propia tarea específica. Repartiendo entre todo el personal las actividades de manera que resulte lo más equitativamente posible la distribución.

1.3.14. PRINCIPIO DE ACATAMIENTO DE ORDENES

La persona que da una orden también tiene la obligación de ver que dicha orden se cumpla correctamente, porque el no verificar dicho cumplimiento, traería como consecuencia muchas fallas, además se propiciaría que en las siguientes órdenes emitidas, se vieran afectadas por un máximo de incumplimiento .

1.3.15. PRINCIPIO FUNCIONAL.

Considera que en toda organización administrativa debe existir una función que determine su objetivo, otra que dirija a su consecución y otra que tome decisiones interpretativas de acuerdo con aquellas reglas de procedimientos de procedimientos preestablecidos.

1.3.16 PRINCIPIO DE ESPECIALIZACION FUNCIONAL

Considera que en toda acción Educativa deben existir unidades de ase so ría que proporcionen información y consejo a los primeros de la es cala, y éstos puedan ir trasmitiendo las indicaciones al personal -- que ocupa el grado inmediato inferior, como es el caso de las indica ciones que emite la Dirección General de Educación, a través de sus

Directores de Dirección, Jefes de Sector y Directores de Escuela, maestros y en algunos casos hasta transmitirles el mensaje o las órde - nes a los alumnos.

1.3.17. PRINCIPIO DE LA RESPONSABILIDAD DEFINIDA .

En un tiempo dado, una persona hará más cuando se asigne la responsa bilidad de realizar una tarea definida, pues teniendo el objetivo a cumplir no habrá más tiempo que perder.

1.3.18. PRINCIPIO COORDINATIVO.

Considera que debe existir en un grupo de esfuerzos una disposición ordenada, para poder proporcionar unidad de acción en la obtención - de un propósito común que se mantiene mediante la comunidad de inte - reses, una doctrina y disciplina.

1.3.19. PRINCIPIO DE EJECUCION.

Normalmente se obtienen esfuerzos de ejecución favorable, tratanto - a los empleados como seres humanos, alentando su crecimiento y desa - rrollo incrementándoles el deseo de superarse, reconociendo el traba jo bien ejecutado y garantizándoles equidad. Este principio debiera ser tomado muy en cuenta pues de ésto parte la buena disposición para el trabajo y las mejores relaciones entre el Director y el personal - que con él labora.

1.3.20. PRINCIPIO DEL INCENTIVO NO FINANCIERO.

Las compensaciones no monetarias por concepto de los logros fuera de lo común, tienen un fuerte valor como incentivo.

1.3.21 PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE LA AUTORIDAD

Para lograr buenas relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcionada a su responsabilidad y viceversa.

1.3.22. PRINCIPIO DE ESTANDARIZACION

La estandarización ofrece patrones y niveles predeterminados para las actividades, lo cual contribuye a hacer más eficiente y expedito el control.

1.3.23. PRINCIPIO DE INTEGRACION.

Según Fayol debe existir un orden material, tal, que cada caso se encuentre en un sitio propio, y un orden social, tal, que cada individuo se encuentre en un lugar específico. Esto último implica que se establezcan puntos adecuados y que para cada uno de ellos se seleccione a la persona conveniente.

1.3.24. PRINCIPIO DE DISCIPLINA

La disciplina espontánea es mas eficaz y una buena administración la estimula.

1.3.25. PRINCIPIO DE LOS CANALES DE SUPERVISION DEFINIDOS.

Para cualquier actividad, las diferentes unidades orgánicas deben estar conectadas por canales de supervisión claramente definidos. Evitando los imprevistos y dando a la actividad el carácter de mayor perfección.

1.4. ADMINISTRACION EDUCATIVA

Administración educativa, es la parte de la administración general en en cargada del quehacer educativo.

Las definiciones anteriores nos permiten dar a conocer en forma resumida la importancia de la Administración, sin embargo habrá que asentar que las condiciones de nuestra época nos obligan a trabajar en grupo y que el ser humano ha logrado un adelanto con base al esfuerzo y labor conjuntas en la obtención de tales metas, y es ahí, precisamente donde la Administración adquiere su verdadera dimensión al convertirse en un proceso necesario a los esfuerzos de grupo, sean privados, públicos, civiles o militares.

1.5. LA ADMINISTRACION COMO FUNCION EDUCATIVA.

Todo cambio social, debe ser hecho con base a las modificaciones en los patrones culturales para producir hasta donde sea posible los menores desajustes humanos y cumpla sus finalidades en forma cabal. Y en este aspecto tiene la Administración Escolar una de sus funciones importantes, ya que tendrá bajo su responsabilidad el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinadas por la política educacional o de una institución educativa, se requiere la aplicación sistemática de los principios administrativos, pero no en forma impositiva, sino por conocimiento e infiltración a través de un sistema educativo que abarque a toda institución desde los niveles superiores de dirección hasta los mas bajos de simple acción.

Si esa función educativa de la administración no es comprendida en -

todas sus posibilidades o si sólo se cumple en forma parcial es probable que los resultados sean insatisfactorios.

De ahí que los centros de cultura superior como la Universidad Pedagógica Nacional, la Normal Superior y otros centros de capacitación y - de adiestramiento, por medio de la superación de sus planes de estudio de la Ciencia Administrativa, están colaborando con el mejoramiento de la preparación de quienes tienen que llegar a ocupar puestos de responsabilidad en dependencias del gobierno sobre todo los que se relacionan con la educación.

N O T A S

C A P I T U L O P R I M E R O

1.- REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. 2a. parte. - México, Editorial Limusa. 1978. p.15

2.- Ibidem. p. 26

3.- Ibidem. p. 16.

CAPITULO - SEGUNDO

LA ORGANIZACION EDUCATIVA.

2.1 La Organización Educativa ha sido considerada como tema independiente de estudio a partir de unos años a la fecha, como una disciplina autónoma y sistemática, dentro del amplio campo de la pedagogía.

A principio del presente siglo todo lo concerniente no solo al estudio del educando, concepto y fines de la educación, principios y normas fundamentales, problemas teóricos de la didáctica general, también incluía la organización educativa. Requirió de un planteamiento especial para su estudio.

La organización educativa ha adquirido categoría de disciplina por la multiplicidad de las instituciones que la conforman, por la amplitud de su área de acción, que no se reduce a un solo recinto sino que se extiende a todo un medio social del que forma parte, por la función de todas las personas que intervienen a lo referente en la organización Educativa. Este es el resultado natural y obligado del nuevo -- concepto de organizar, las nuevas ideas pedagógicas, sus métodos de aplicación, así como el personal capacitado indispensable para sus resultados positivos y a su vez participación más activa de los encargados de la planeación y organización de la educación.

El someter su actividad a normas para hacer que todos los elementos -- materiales y humanos que intervienen en el propósito contribuyan eficazmente a que cumplan su alta misión encomendada por la educación, -- es tarea de altos dirigentes administrativos; organizar es proveer -- por una parte, pero además es planificar, tratando de recudir al míni

no toda improvisación, que haga perder tiempo y recursos humanos, he aquí porqué es tan necesaria y esencial tanto en el aspecto educativo, administrativo y en general para la vida.

Uno de los objetivos de la Organización en general es ejemplificar - la vida: en la educación es buscar la coordinación de las diversas - dependencias que entren en el complejo campo de lo que nos ocupa, -- desde una secretaría general, subsecretarías de las diferentes ramas, sin descuidar el aspecto administrativo y docente, hasta llegar a la organización de cada una de las escuelas, cualquiera que sea el sistema a que pertenezca, para así satisfacer las necesidades educativas.

Todas las instituciones educativas deberán organizarse de tal manera que puedan ejercerse las funciones jerárquicas, los componentes de - la estructura dependerán de la magnitud de los recursos (humanos, ma - teriales y técnicos). Teóricamente lo que se busca en una organiza - ción es contar con una personal con participación activa en la inte - gración del equipo de la institución aclarando lo procedente, las - palabras del profesor K.H. Silver "La continuidad del éxito en una - sociedad demanda una participación colectiva verdadera, pues no se - ha dado el caso histórico de un grupo con éxito permanente y con -- dirección autócrata(1).

En algunas situaciones sencillas la Organización puede ser completa - mente empírica, es decir, no proyectada.

En cambio, en la mayoría de los organismos y realmente en todas los gubernamentales existen empleados cuya tarea constante consiste en -

proyectar el sistema de funcionamiento de la organización; la división del trabajo y la distribución de la autoridad, obligaciones, maneras de comunicarse y así sucesivamente.

La organización formal se convierte en realidad cuando se llega a un convenio general sobre el plan más adecuado.

2.2 CAMPO DE ACCION DE LA ORGANIZACION EDUCATIVA.

Nuestro medio social en que se desarrolla la acción educativa que tanto preocupa a los gobiernos en turno, con sus instituciones sólidas, que han sabido preservarse dentro de la libertad a pesar de las desigualdades, existentes por una equivocada organización educativa, nuestro crecimiento demográfico ha originado una población joven que demanda servicios educativos de todos los niveles.

"Tenemos seis millones de adultos analfabetas. Y trece millones de alfabetizados, adultos que no terminaron su educación primaria. Millón y medio de niños en edad escolar que aún carecen de escuela primaria; millón y medio de indígenas que no hablan español. Y cada año doscientos mil jóvenes cumplen quince años de edad sin saber leer ni escribir.

- Primaria para todos los niños.
- Castellanización de la población indígena.
- Educación para adultos.
- Fomento de la educación terminal de nivel medio superior.
- Coordinación y racionalización de la educación superior.
- Mejoramiento del sistema de formación de maestros, que incluye las normas de la política educativa.

- Mejoramiento de los contenidos y métodos educativos.
- Promoción de hábitos, entre otros el de la lectura.
- Mejoramiento de la eficiencia administrativa.
- Descenctración de la administración y de la operación de los servicios educativos.
- Mejoramiento de la administración de los recursos humanos⁽²⁾

En la prosecución de estos objetivos tenemos un campo de acción para la organización educativa.

Tenemos en el país los hombres, los maestros, los recursos para organizar la educación. Sólo hace falta ponerlos a actuar en plenitud.

2.3 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ACTIVIDAD EDUCATIVA

La organización de la escuela primaria y en general de todo sistema educativo, ha de partir de la clarificación de los fines de la educación, para que dicha organización responda a sus requerimientos, por lo que es necesario no olvidar que los fines de la educación están íntimamente relacionados con el régimen económico-social imperante en cada época histórica del desarrollo de la humanidad.

En todas las épocas los fines y principios sobre los que descansa la educación gravitan sobre la ideología e intereses de la clase en el poder.

Por otra parte, encontramos que la educación está sujeta a dos fuerzas directrices: una de carácter universal y la otra de carácter nacional, nos dice el maestro Antonio Ballesteros. La primaria "constituye las

bases generales humanas impuestas por el tipo de nuestra cultura" y -
que son:

- 2.3.1. Principios políticos; obligatoriedad y gratuidad.
- 2.3.2. Principios sociales; individual y comunidad.
- 2.3.3. Principios de carácter pedagógico; paidocéntrico, objetividad y actividad.

La segunda directriz es esencialmente nacional; es decir, deternar el modo de concebir la vida de un pueblo, en nuestro caso del mexicano, - y ellos son:

Primero.- Principios de carácter político: obligatoriedad, gratuidad, - laicidad, democrático, antifeudal, anti-imperialista y nacional.

Segundo: Principios de carácter social; de solidaridad internacional y fraternidad e igualdad.

A este respecto es conveniente recordar las conclusiones a que llegó - al Congreso de Educación celebrado en 1948, en el tema uno de los postulados doctrinarios de la educación mexicana y que son:

1. Democrática. Por su orientación popular.
2. Anti-imperialista. Porque lucha por la independencia económica y el aprovechamiento de los recursos naturales en beneficio del pueblo.
3. Antifeudal. Porque pugna por una reforma agraria integral.
4. Progresista. Porque mediante la capacitación técnica de los campesinos y de los obreros se podrá elevar su

39445

nivel de vida.

5. Unidad Nacional. Porque busca la intervención de todos los sectores sociales en la solución de los problemas que enfrenta el país.
6. Pacifista. Porque considera que es a través de la educación, la ciencia y la cultura como pueden los pueblos llegar a estrechar sus vínculos de amistad y fraternidad.
7. Orientadora. Porque busca el mejoramiento integral del pueblo.
8. Obligatoria y gratuita. En las escuelas que sostiene el Estado, en el nivel primario.
9. Activa. Porque es a través del trabajo productivo y socialmente útil, así como la actividad en el aprendizaje, como se forma la personalidad del educando.
10. Científica. Porque investiga, experimenta y comprueba los hechos y fenómenos de la vida social y natural.
11. Laica. Porque no profesa ni combate religión alguna.

2.4 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA PRIMARIA

Sólo mediante la organización de sus actividades, el hombre puede obtener el máximo aprovechamiento y los mejores resultados.

Así pues, la organización es un requerimiento de todas las actividades del hombre y por lo tanto de la educación. Hoy en día, no es posible concebir la actividad educativa desligada de una organización que fa-

vorezca un ambiente agradable y propicio para su realización, tomando en consideración la realidad circundante, las riquezas naturales y las limitaciones económicas, en donde educando y educador den cima a la manifestación de su personalidad. En suma, la educación alcanzará sus objetivos en la medida en que exista una organización escolar, basada en los principios y leyes científicas en que sustenta la educación y el conocimiento de las corrientes del pensamiento pedagógico contemporáneo.

La organización escolar permite:

- La obtención de los objetivos propuestos en el ámbito escolar.
- Al maestro, obtener elevado índice de aprovechamiento en su labor docente.
- A los educandos les facilita el aprendizaje.
- El adecuado aprovechamiento de todos los factores y elementos que intervienen en el proceso educativo.
- Elevar el nivel de funcionamiento de la escuela.

2.5 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ESCUELA PRIMARIA

Para la buena organización y mejor funcionamiento de la escuela primaria el Director (de la escuela) deberá de tomar en cuenta para su estudio y aplicación las siguientes leyes y reglamentos:

- 2.5.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En los Artículos Constitucionales que reglamentan la educación que imparta el Estado.

- 2.5.2. Ley Orgánica de Educación Pública. Principalmente el capítulo octavo que se refiere a la Educación Primaria.
- 2.5.3. Reglamento de la Escuela Primaria. Reglamento que será estudiado analizado y llevado a la práctica. Poniendo especial atención al capítulo segundo, - que se refiere a las funciones del Director en la escuela.
- 2.5.4. Reglamento para la Constitución y Funcionamiento - de las Asociaciones de los padres de familia.
 - Estatutos que reglamentan las actividades de - las Asociaciones de Padres de Familia.
- 2.5.5. Reglamento de Cooperativas Escolares.
- 2.5.6. El Reglamento de la Parcela Escolar. En el caso - de que las Escuelas sean sub-urbanas o rurales, - que son las que en muchos casos tienen parcela escolar.

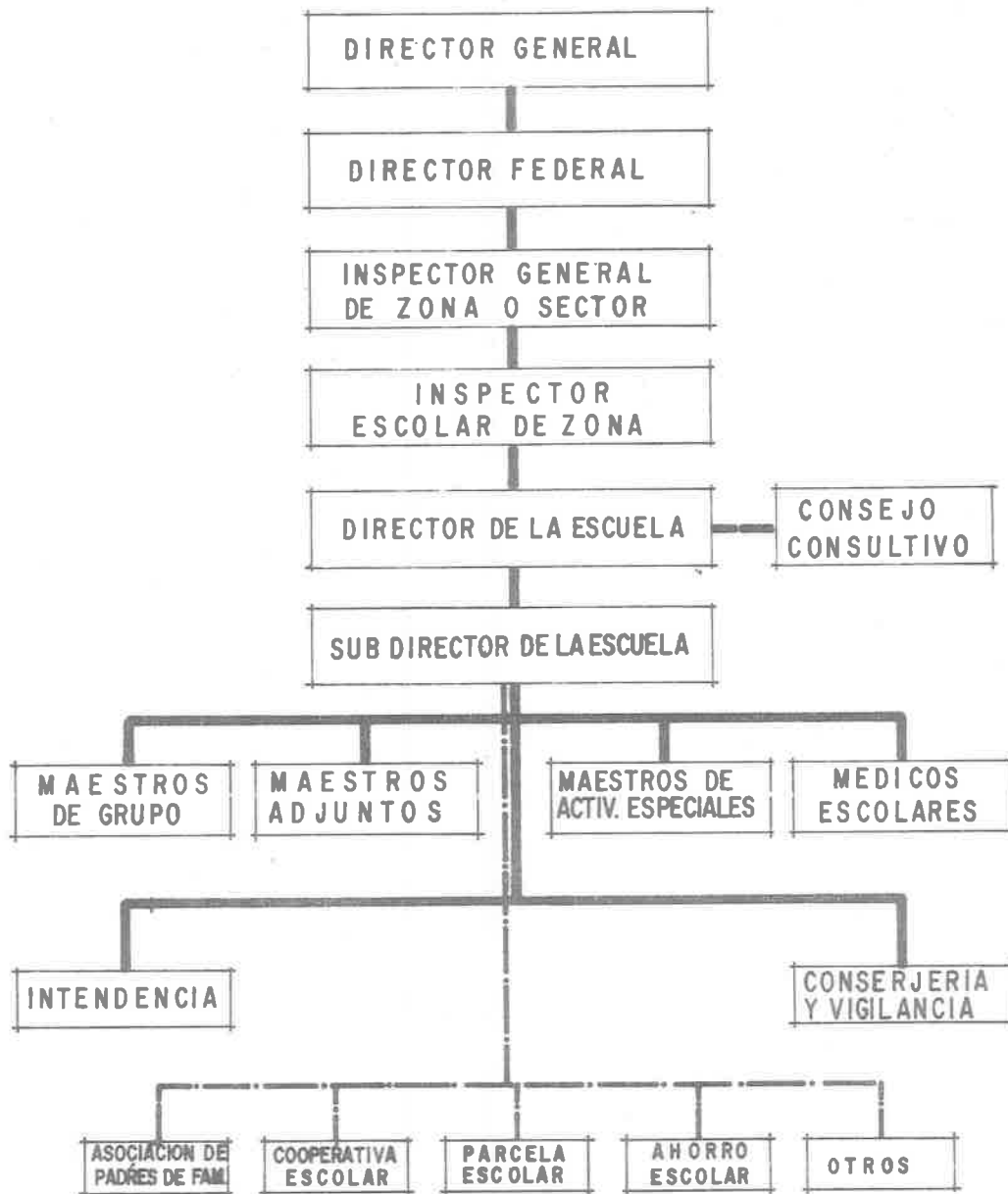
2.6 ORGANIGRAMAS

Es importante conocer y saber manejar los organigramas en las escuelas; todo Director de Escuela Primaria deberá tener a la mano los organigramas que sean necesarios, ya sea los que indican los canales de la autoridad formal, para conocer los niveles de administración o como dice - G. Terry en Principios de Administración; para ayudar a visualizar los

principales relaciones de organización formal..."consiste en una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de la autoridad formal y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones." (3)

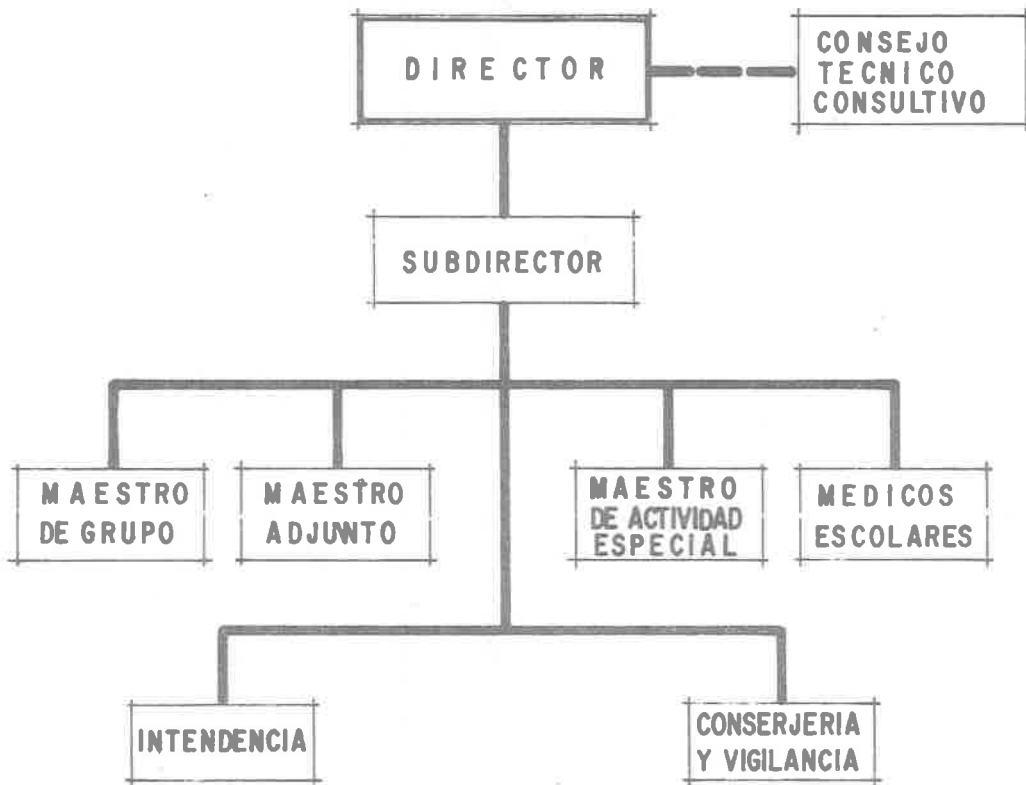
A continuación anexo los organigramas de la Dirección General No. 1 de Educación Primaria en el D. F. y el de una escuela primaria cualquiera.

ORGANIGRAMA GENERAL



AUTORIDAD	
Lineal	—————
Asesoría	- - - - -
Comunicación	· · · · ·

ORGANIGRAMA ESCOLAR



AUTORIDAD	
Lineal	—————
Asesoría	- - - - -

2.7 RELACIONES QUE DEBERAN ESTABLECERSE EN UNA DIRECCION DE LA ESCUELA PRIMARIA.

2.7.1 EL DIRECTOR Y EL PUBLICO

En esta parte de nuestro trabajo presentaremos unas cuantas ideas con las que trataremos de sintetizar el tema. Señalaremos esta cuestión general. El administrador en cualquier área en que labore, en forma sistemática u ocasional tiene que atender a personas hasta cierto punto ajenas a la organización que él dirige, por lo tanto deberá implantar un sistema de atención que la gente necesita y a la cual le debe agregar algo más: las personas pertenecientes a una organización deben permanecer en ella, en cambio el público la mayoría de las veces acude a ella a solicitar la prestación de un servicio del cual depende, va plenamente motivado por la necesidad y debe recibir la solución a sus problemas. En estas apreciaciones el Director debe usar fundamentalmente los principios de la comunicación.

Una persona necesita algo más que explicarle, se le debe dejar hablar, no se le deben dar evasivas. Comprenderla para que a su vez esté dispuesta a comprendernos. Hay que saber las ideas que bullen en su mente, las cuestiones que nos desean comunicar.

En las escuelas el público lo constituye los padres de familia que con frecuencia visitan la escuela para diversos asuntos y a los cuales se les debe permitir y brindar una amplia comunicación, permitir que se informen de la situación de sus hijos. Es de particular interés pensar en la importancia que tiene que el Director designe, (si no lo puede hacer personalmente) personas atentas, capaces y dispuestas para atender al público que llega a su institución.

2.7.2 EL DIRECTOR Y EL PERSONAL

Nuestro trabajo en este aspecto está apoyado, más que nada en la presentación y resultados de las diferentes formas de dirigir grupos humanos, las actitudes básicas que se adoptan por parte de los responsables de la administración en cualquier organización y los efectos que esos estilos causan en las demás personas. Lo creemos muy interesante y tal vez sea el aspecto medular de nuestro trabajo.

"El autócrata consumado para dirigir al público se apoya éste únicamente en la autoridad que le da la organización formal, no busca la fuente de autoridad en su propia persona, con derecho propio, sino, precisamente por ser incapaz de sentirse obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto.

Supone que precisa forzar a la gente a hacer lo que no desea, trabajar. Es necesario darles órdenes todo el día, mostrarles quien es el Jefe.- Además el autócrata siente el trabajo como un castigo. Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a su gente.

Posibles reacciones del grupo:

- Sumisión y resentimiento.
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Irritabilidad.
- La gran satisfacción es hacer tonto al supervisor

El autócrata benévolo.- Se le ha llamado supervisor paternalista, trata a su personal como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad; tiene el mismo cariño como lo hace con su familia, se -

le ha llamado también manipulador" (4)

Ambos se apoyan estrictamente en las reglamentaciones, no hacen concesiones a su personal y para ellos el deber es lo primero, se vanaglorian de sus resultados formales y de la disciplina lograda en las instituciones a su cargo. En las escuelas, fundamentalmente del aprovechamiento logrado, no importando los atropellos a la dignidad del personal y sobre todo de los alumnos quienes no "tienen el suficiente criterio" y no pueden "manejarse solos", y frecuentemente son de los que opinan que la "juventud está echada a perder" y los valores del pasado eran la más sólida garantía de obediencia y respeto.

"Asignación de funciones cada trabajador debe saber su puesto clara y precisamente, cada trabajador debe saber lo que gana, su asignación, mediante recursos objetivos, debe tener incentivos de asistencia" (5)

Es perfectamente admisible que cada gente debe saber que hace, que quiere, que busca, o al menos que espera lograr en cualquier organización más aún tratándose de una organización educativa.

El responsable de este tipo de organización debe comunicar ampliamente las responsabilidades a su personal, sus anhelos, sus objetivos, - de lo contrario podemos decir que de no hacerlo gran parte de su labor es infructuosa.

"Se ha discutido hasta la saciedad, la influencia de los dirigentes sobre las masas. Opinan algunos al respecto aquellos dirigentes que comprenden la mentalidad de las masas, pueden influir de manera poderosa sobre la dirección de la reacción del grupo" (6).

Los dirigentes en el ámbito de la educación, no les interesa ni siquiera pensar en su dirección, que es autónoma, si pudieran valorar la influencia que tienen sobre los grupos que manejan o sobre la gente, o sobre el personal; todos los problemas que confronta nuestra maltrecha planeación se verían remediados considerablemente.

"Aspectos de los cuales debe informarse al personal. Explíqueles:

- El trabajo general de la organización.
- Las relaciones con el resto del personal.
- Las normas a seguir con el resto del trabajo.
- Servicios generales a que tienen derecho los trabajadores.
- Servicios especiales con que cuentan" (7).

Si anteriormente hemos hecho incapié en las características esenciales de lo que es un grupo o subgrupo, ahora debemos hacer notar la responsabilidad que debe tener un Director en comunicar sus normas, mostrarle a cada quien cuál es su labor, y que dentro de su grupo la acepte.

"Cuando son pocas las comunicaciones en una organización los planes y su coordinación se encuentran en un serio peligro, solamente de personas bien informadas se puede esperar que realicen inteligentemente su trabajo. Luego sucede que los subordinados cometen errores por que no les han dado un fondo suficiente de conocimientos para su trabajo. Y también suelen equivocarse los superiores porque se posesionan de tal manera de su superioridad que no conciben, cómo pueden buscar consejo de sus subordinados. Esa escasez de comunicación puede llegar a crear esas fronteras de hielo entre los diversos niveles de organiza-

ción, de donde proviene la suspicacia, la falta de entendimiento y cooperación entre personas que tienen un interés mutuo y un beneficio común" (8).

Aquí queda destacada fundamentalmente la realidad de muchas de nuestras instituciones y de nuestras escuelas, el hecho de que los dirigentes se encierran en si mismos o en su autoridad, lo que desde luego propicia la falta de comunicación, creando un clima que desata todo tipo de situaciones anormales dentro de las cuales el personal se encuentra impedido de lograr sus propios objetivos y de colaborar a los objetivos de la organización.

"son muy parecidos en el trabajo el dirigente autócrata y el dictador en el Estado: ninguno de ellos cree o confía en sus subordinados, y como ambos pretenden ser todopoderosos, no quieren dar ninguna explicación. Los subordinados por su parte carentes de información se sienten inseguros y tratan así mismo de adivinar lo que no conocen siendo por ello fáciles víctimas de chismes y rumores.

Tales dirigentes dictadores tampoco se dan cuenta de lo que sucede ya que el miedo y la desconfianza han creado un clima entre ellos y sus subordinados, tienen entonces que echarse en manos de espías que se encargan de comunicarles las nuevas y los chismes de los lugares de trabajo. Por otra parte las personas que se sienten espiadas tienen mucha razón en sospechar unas de otras de donde se origina un círculo vicioso de miedo, desconfianza, habladurías y mala conducta, naturalmente una atmósfera tal, tan cargada y tan tensa es la menos apropiada para estimular la eficiencia en el trabajo, cuando estos dirigentes dictadores encuentran que ha mermado la eficiencia en el trabajo, recurren a la propaganda, a los castigos" (9).

Este tipo de dirigente, y debido a la impreparación, la improvisación y la burocracia que impera en nuestro medio; es frecuente que lo encontremos en nuestras escuelas, prefieren tener a su cargo personas que no "protesten" aún cuando no cumplan con las responsabilidades inherentes a su cargo.

"Por lo contrario el dirigente democrático dará a su personal la información adecuada para su trabajo, así como las condiciones que tengan influencia sobre sus posiciones; obtendrá así el asentamiento de sus empleados en vez de confiar a la fuerza; la obediencia a sus directivos, sabe él, por-supuesto, que este asentamiento se obtiene con mayor facilidad si previamente se les ha pedido a los empleados su parecer sobre el asunto. Nada podrá presumir a este respecto, deberá tener fe y confianza honestas en el ser humano para inspirar esta cooperación. Debe de hecho sopesar los puntos de vista del personal antes de tomar una decisión" (10).

Esta práctica de obtener los puntos de vista de el personal es bastante útil, pero debe ser seguida de la acción de poner en práctica los puntos de vista obtenidos para hacer más dinámica y participativa la acción administrativa, además, cuando el personal se da cuenta de que sus puntos de vista se están poniendo en práctica, colabora más responsablemente en ellos.

"Ahora bien, ese es, precisamente el caso de los organizadores y Directores, las dos actividades básicas de los mismos son: informarse acerca de las realidades en que operan para luego adoptar decisiones, justificadas por su eficiencia. De esta forma, Directores, Inspectores y Jefes de Servicio sentirán aun más la necesidad de modificar --

sus decisiones, sometiendo sus convicciones personales o simples conceptos, a la verificación de datos objetivos, en las situaciones en que actúen". (11).

"Administración de los maestros. La administración de los maestros comprende el necesario entendimiento entre el cuerpo docente y la Dirección de la escuela para la coordinación general de las tareas. Tres puntos capitales deben considerarse aquí: la interpretación de los programas, la evaluación del rendimiento de la enseñanza y el incentivo al perfeccionamiento de los maestros". (12).

En lo tocante a los profesores el problema capital de la administración consiste en proporcionarles condiciones generales para que consideren así la labor escolar en conjunto y situen bien en ella la participación específica de cada uno. Por definición nada puede obtenerse en la escuela sin el trabajo de los maestros. Este trabajo sin embargo, tendrá poco valor si no se coordina e integra en el esfuerzo educativo general de la escuela, y, a través de la escuela en el de otras múltiples influencias del medio.

La administración deberá ocuparse de los dos aspectos en que tanto insisten los tratadistas de organización y administración, y que son aparentemente contradictorios; la división de tareas y su integración en planos sucesivos. Eso requiere un estudio reiterado de cada momento del proceso en curso para hacer reajustes necesarios en el momento oportuno.

Comentaremos únicamente, y por tópico actual lo que se señala sobre la evaluación. Se recomienda que sea una actividad participativa sobre la

cual exista un acuerdo específico ministerial; la mayoría de los Directores adoptan posturas extremas en la aplicación e interpretación de tal acuerdo; o lo centralizan totalmente o no le dan ninguna importancia.

2.7.3. EL DIRECTOR Y EL ALUMNO

"En el caso de las escuelas públicas, y aún en el de una red de escuelas mantenidas por una entidad privada. Un Director General deberá — responder ante organismos de coordinación y orientación de mayor jerarquía. A su vez, dichos organismos no actuarán en ninguno de los casos según su arbitrio. Además de esforzarse en mantener principios que — dan cohesión y rendimiento a los servicios, estarán abedeciendo a costumbres, leyes, reglamentos a través de los cuales se manifiestan varias formas de control social.

Los problemas a ese respecto son numerosos y complejos. Es necesario — atender a ciertas finalidades de orden general aceptadas por los padres, los maestros y los propios alumnos. Es necesario definir esferas de — responsabilidad y niveles de autoridad. Es indispensable prever la — financiación de los servicios y la adecuada aplicación de los recursos adoptándose una conveniente estructura que permita a los servicios desenvolverse dónde, cuándo y cuánto convengan. Es necesario, por último hacerlo todo de manera que se favorezca el trabajo cooperativo en la em — presa general que congrega a tantas personas". (13)

Lo que aquí podemos comentar es que primordialmente deben tomarse en — cuenta verdaderamente las expectativas que los alumnos tienen en relación con la escuela, la materia y las actividades generales en que participan; esto significa una acción sistemática para detectarlas, jerarquizarlas e incorporarlas a los planes de acción de las escuelas.

"Si preguntamos a un maestro si administra o si participa en la admini — tración general del conjunto, es casi seguro que oiremos una respuesta

negativa. Responderá que él organiza su clase, pero no la administra; y es que de su labor creadora elimina lo que le parece, pertenece a -- ese último aspecto, considera como organización la preparación de las lecciones, el hecho de impartirlas, o sea, el contacto directo con los discípulos, en fin, todo aquello en que ponga más directamente algo de su propia creación. Administración será la tarea del Director o del Inspector, cosas, al fin y al cabo bastante aburridas" (14)

Esta es una de las cuestiones que sobre la administración educativa debe ponerse más énfasis, hacer notar al maestro la participación directa que tiene en ese proceso y la importancia de que de una manera más sistemática administre lo que en parte proporcional le corresponde.

"La administración de los alumnos debe atender directamente las funciones distributivas que se atribuyen hoy a la enseñanza primaria. Si bien la simple clasificación por grados de adelanto única que se hacía en los establecimientos de tipo tradicional no ha sido abandonada, la misma debe ser ampliada con mayores datos referentes a las diferencias individuales y relacionadas con los niveles de la vida social y la adaptación personal de cada uno.

De esta manera, la escuela no podrá cumplir las tareas educativas que -- ahora pretendemos que realice.

En los establecimientos de organización mas completa las diferencias individuales se consideran en tres aspectos, las cuales, si bien conexas, requieren un estudio separado. Por una parte la salud, el temperamento y las aptitudes generales, elementos de importancia en la Orientación; -- por otra parte, la capacidad intelectual o cociente de inteligencia, el que determinará la inscripción en clases de estudio acelerado, de ritmo

común o de ritmo lento; y por último el adelanto propiamente escolar, -- que junto con los otros datos deberá servir de base para la clasificación, promoción y graduación final.

La diferencia de aptitudes generales puede, desde luego, determinar la inscripción en un cierto curso y no en otro, así como la composición de los estudios optativos ofrecidos por cada escuela".(15)

"Administración de los alumnos. En las escuelas unitarias, como ya dijimos los deberes relativos a la administración de los alumnos incumben siempre al maestro, según las directivas generales de los reglamentos y la remota supervisión por parte de algún supervisor.

En las escuelas graduadas también incumbe al maestro, cuando los alumnos están bajo su autoridad inmediata, en las clases o en otras dependencias de la escuela. Deberá además atender a ciertas exigencias de coordinación de todo el trabajo del establecimiento bajo la superintendencia del Director.

¿Cuáles son los puntos capitales a ese respecto?. Primero la clasificación de los alumnos para su distribución en las clases. La misma será diversa para los alumnos novatos, de inscripción reciente y para los que hayan frecuentado anteriormente la escuela"(16). "La cuestión se relaciona con el problema de las diferencias individuales,... los niños difieren por sus atributos físicos y mentales; así como por su experiencia y por su capacidad general y especial de aprendizaje" (17).

"El segundo punto está relacionado con la asistencia, la puntualidad y el cumplimiento generales de los deberes escolares por parte de los -- alumnos. En la enseñanza primaria la falta de puntualidad, diligencia --

con respecto al trabajo escolar derivan tanto de ciertos atributos mentales como de condiciones de salud. En las grandes ciudades, la asistencia está relacionada con la mayor o menor facilidad en el transporte. Por eso se hace necesaria una conveniente distribución zonal en las escuelas".(18).

"En el tercer aspecto de la dirección de los alumnos, concierne a la adecuación de los procedimientos didácticos para ciertos grupos de alumnos o para casos individuales, luego del estudio de los mismos. En las escuelas graduadas con numerosos alumnos, se crean con tal fin servicios especiales. En cualquier situación será necesario el esfuerzo conjugado de la Dirección y de los maestros .

Ciertos aspectos de esta cuestión serán tratados más adelante cuando tratemos de los problemas, de la administración de los maestros" (19).

En los párrafos anteriores están perfectamente señaladas algunas de las tareas de la dirección de los alumnos, que son responsabilidad directa de los maestros, ya sea en la escuela de sencilla o compleja organización; analizando algunas de ellas nos damos cuenta que en nuestro medio si se realizan las más simples, señaladas en este trabajo; la asistencia, la puntualidad y cumplimiento de deberes escolares; otras, en cambio, las de mayor importancia: clasificación de alumnos, la ubicación de ellos en grupos de mayor o menor celeridad en el aprendizaje, la utilización de datos globales por su promoción, son algunos ejemplos de acciones que se realizan según nuestro punto de vista, de manera deficiente en nuestras escuelas.

Finalmente en lo referente a la adecuación de los procedimientos didácticos, muy poco se hace en México para lograrla, solamente podemos mencionar los esfuerzos aislados de algún maestro entusiasta o de una que

otra institución, casi siempre de nivel particular.

NOTAS

CAPITULO SEGUNDO

- 1.- JIMENEZ CASTRO, Wilborg. Introducción al estudio de la teoría Administrativa. México. Fondo de Cultura Económica. p. 159
- 2.- Datos tomados del Folleto SEPAMOS. Organo de comunicación interna de la Secretaría de Educación Pública. Febrero de 1979.
- 3.- R. TERRY, George. Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental. p. 441
- 4.- ARIAS GALICIA, Fernando. et. al. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México. 1973. p.145.
- 5.- Ibidem. p. 160
- 6.- HARTVING, Nissen. Algunos aspectos humanos de la Administración - México Folleto publicado por la embajada Americana.1957.
p.12
- 7.- Ibidem. p. 22
- 8.- Ibidem. p. 35
- 9.- Ibidem. p. 36
- 10.- Ibidem. p. 36
- 11.- FILHO, Lourenco. Organización y Administración Escolar. 1a. ed. - Argentina Editorial Capelusz. 1974. p. 73
- 12.- Ibidem. p. 112
- 13.- Ibidem. p. 6
- 14.- Ibidem. p. 83

- 15.- Ibidem. p. 142
- 16.- Ibidem. p. 110
- 17.- Ibidem. p. 111
- 18.- Ibidem. p. 111
- 19.- Ibidem. p. 112

C A P I T U L O T E R C E R O

LA DIRECCION

3.1. CONCEPTO DE DIRECCION

La Dirección es el punto central y más importante de la administración Pero, tal vez en la que hay mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales.

A esta etapa del proceso administrativo se le ha designado de diversas formas, por los diferentes autores en sus obras, así se le ha llamado- actuación, ejecución, coordinación y dirección.

Enuncio una serie de definiciones sobre este concepto con la finalidad de dar una idea general acerca del mismo. “La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas”. (1).

Terry define la dirección como “hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hecha por el Jefe Administrativo” (2).

Koontz y O'Donnell define la dirección como: “La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados” (3).

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la Dirección", la que consiste para cada Jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la organización" (4).

Chester Bernard, considera la dirección como "El coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo" (5).

Es importante hacer notar dos estratos, sustancialmente distintos dentro de esta etapa del proceso administrativo.

El nivel de ejecución, en cuanto se trata de hacer ejecutar o llevar a cabo aquellas acciones que habrán de ser productivas. El nivel administrativo en cuanto se trata de dirigir, no de ejecutar.

3.2. NATURALEZA DE LA DIRECCION

La naturaleza de la dirección es siempre cambiante.

A partir de la década de 1950 el estudio de la Dirección Escolar ha venido experimentando una constante transformación; el cambio puede observarse en el contenido de los textos utilizados por la capacitación de los Directores escolares, en la esencia de las reuniones profesionales, en el tipo de investigación que se realiza y en la profunda sabiduría de los estudios escritos de esta especialidad.

Antes de la segunda guerra mundial lo que se enseñaba en la Dirección en su calidad de administración, consistía en una serie de máximas y algunas variaciones inofensivas. El material no era del todo teórico -

sino más bien especulativo, los profesores de Administración Educativa solicitaban la ayuda de psicólogos y sociólogos, descubriendo que sin el apoyo de un marco teórico explícito, su disciplina podría fácilmente degenerar en una amalgama de hechos incoherentes. Es así como la Administración Educativa ha alcanzado una nueva etapa que pone énfasis en el rol de la tarea para el estudio y práctica de la Administración.

La teoría y la práctica constituyen una unidad, es decir, no son cosas diferentes entre sí, generalmente representan diferencias en el punto en que momentáneamente convergen el interés y la atención.

La teorización está siempre presente en la conducta humana, aunque sólo sea implícitamente, y una preocupación intensa por la teoría que es muy necesaria para el éxito de la práctica.

Teoría y práctica deben caminar siempre unidas, para lograr una correcta y eficaz Dirección.

3.3. LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

El ejercicio de la dirección se fundamenta en los cinco principios básicos siguientes:

3.3.1. El Principio de la Coordinación de Interés.

Los objetivos de los centros educativos serán más fáciles de alcanzar, en la medida en que se coordinen mejor los intereses de dichos centros u organizaciones con los de los empleados de la misma y aún los de los trabajadores en sí.

3.3.2 El Principio de la Impersonalidad del Mando.

Las órdenes son mejor aceptadas y realizadas, cuando se dan como productos de una necesidad de toda la organización, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

3.3.3. Principio de la Vía Jerárquica.

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás soltarlos sin una causa justificada y nunca en forma constante.

3.3.4. Principio de la Resolución de los Conflictos.

Los conflictos que aparezcan deben resolverse lo más pronto posible, en tal forma que sin lesionar la disciplina de la organización, ambas partes queden lo más satisfechas posibles.

3.3.5 Principio del Aprovechamiento del Conflicto.

Todo conflicto debe aprovecharse, para forzar a la mente a encontrar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.

3.4. FASES O ETAPAS DE LA DIRECCION.

Podemos considerar como tareas propias de la dirección las siguientes:

- El establecimiento de canales de comunicación.

- El ejercicio de la autoridad.
- La delegación de la autoridad.
- La supervisión.

3.4.1. EL ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACION

Para facilitar el ejercicio de la dirección es necesario establecer canales de comunicación claros y concretos, de tal modo que el mensaje — que se trasmite sea conocido oportunamente e interpretado de manera adecuada.

Para ejemplificar la comunicación entre el administrador o director y el personal docente de una escuela se puede apreciar en el caso de las proposiciones o decisiones que presenta el director en su plan de trabajo ante el personal a su cargo. Aquí podemos observar el proceso de comunicación, cuando el primero da a conocer al personal el programa que pretende sea desarrollado durante el año escolar y la posibilidad de que sea aceptado por éste.

El proyecto será aceptado o rechazado en la medida en que el director conozca a las personas que laboran con él.

"3.5. TIPOS DE COMUNICACION.

Por razón de los canales que sigue, y de su contenido se divide en formal e informal.

3.5.1 Comunicación Formal.— Es la que se establece en base a los objetivos de la organización y sigue los canales establecidos, ejemplo: un reporte de trabajo, una orden, etc.

3.5.2. Comunicación Informal.- Surge espontáneamente, no toma en cuenta los objetivos de la organización, ni sigue los canales establecidos, ejemplo: los comentarios, los chismes, etc.

3.5.3. Otras especies de comunicación.- Por razón del receptor puede ser individual o genérica. Según que vaya dirigida a una persona concreta, o en general a un grupo, sin precisar nombres de personas.

Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortativa o informativa.

La primera exige una respuesta precisa; una acción, una omisión, un cambio de actividad. La segunda espera alguna acción, sin exigirla. La tercera simplemente comunica algo.

Por razón de su forma puede ser oral, escrita o gráfica, la primera puede ser personal, telefónica, por interphone, etc.

Por su sentido puede ser vertical u horizontal, según que se realice dentro de una línea de mando, o entre varias líneas.

La vertical puede ser descendente, está formada por: políticas, reglas, instrucciones, órdenes, informaciones.

Sin bajar a detalles podemos mencionar como formas concretas de las categorías anteriores, los manuales de organización, las gráficas, los avisos en los tableros, los folletos, las cartas de la gerencia, los periódicos o revistas internas, las películas, las vistas fijas, etc.

La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como

mo: reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida), encuestas de actitud, etc.

La Comunicación Horizontal comprende:

- Juntas.
- Comités.
- Consejos.
- Mesas Redondas.
- Asambleas, etc." (6)

3.6. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION

La comunicación es bilateral.- Esto es, debe haber un emisor y un receptor, tiende a cambiar de sentido, al convertir la fuente en receptor y viceversa.

La comunicación debe revisarse constantemente.- Es decir, debemos procurar mejorarla constantemente para evitar interferencia.

La comunicación siempre es un medio.- Debemos tener presente que de acuerdo al fin buscado dependerá el medio que utilizemos para comunicarnos.

NOTAS

CAPITULO TERCERO

- 1.- A. Reyes Ponce. Op. Cit. p. 305
- 2.- Ibidem. p. 305.
- 3.- Ibidem. p. 305.
- 4.- Ibidem. p. 306.
- 5.- Ibidem. p. 306.
- 6.- Ibidem. p. 315.

CAPITULO CUARTO

EJERCICIO DE LA AUTORIDAD

4.1. CONCEPTO DE AUTORIDAD.

"Es la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros".(1)

También podría definirse desde un punto de vista administrativo definiéndola como "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos" (2).

4.2 TIPOS DE AUTORIDAD

"JURIDICA (SE IMPONE POR OBLIGACION)	FORMAL OPERATIVA
-----------------------------------------	---------------------

MORAL (SE IMPONE POR CONVENC_	TECNICA PERSONAL" ³
-----------------------------------	-----------------------------------

MIENTO.

4.2.1. Autoridad Formal.- Es la que se recibe de un Jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

Puede ser de dos tipos: autoridad lineal, o funcional, según que se ejerce sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

4.2.2. **Autoridad Operativa.**- Es aquella que se ejerce sobre actos y no sobre personas directamente, permitiéndonos decidir sobre determinadas acciones por ejemplo; autoridad para comprar, lanzar un producto, cerrar una venta, etc.

4.2.3. **Autoridad Técnica.**- Es aquella que se tiene en razón - del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos sobre una determinada materia. Ejemplo; la autoridad del profesionista, el técnico, etc.

4.2.4. **Autoridad Personal.**- Es aquella que poseen ciertos hombres en virtud de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc. se identifica con el liderazgo. Un buen jefe debe poseer además de la autoridad formal y operativa, la autoridad técnica y personal.

4.3. FORMAS DE AUTORIDAD POR SU ORIGEN.

4.3.1. **Autoridad Formal.**- Es ajena al sujeto. Se adquiere por investidura o nombramiento. Dispone de medios coercitivos para ejercer, es decir, puede premiar o castigar. Ejemplos: el gerente en una compañía. El padre en su hogar. El maestro en la clase.

4.3.2. **Autoridad Informal.**- Es propia al sujeto. Se logra por méritos propios. No tiene más fuerza que la que le atribuyen aquellos sobre quien se ejerce. Ejemplos: El médico al que se le consulta. El abogado a quien se pide asesoramiento. Un experto en su especializa-
ción.

Ambas clases de autoridad no son mutuamente excluyentes. Cuando coin-
ciden en una misma persona, se dice que hay un buen conductor o guía.

La autoridad es más eficaz cuando es más plenamente y mejor obedecida; es decir cuando sus objetivos son alcanzados en la forma propuesta y - con ello se logra un máximo de consecuencias deseadas y un mínimo de - indeseadas.

4.4. FORMAS DE AUTORIDAD POR SU FUNCION

4.4.1. Autoridad Racional.- Tiene su origen en la competencia. se basa en la igualdad de ambos: la autoridad y quien está sujeto a - ella. La diferencia radica sólo en el saber o la destreza en una área determinada. Respeta y es respetada. No intimida ni apela a lo mági- co. Hace suyos los objetivos de las personas a ella sujetas. Permite la crítica y necesita de ella. Al decir, toma siempre en cuenta las m metas de los que están sujetos a ella. Sirve a lo que manda.

4.4.2. AUTORIDAD IRRACIONAL.

Su fuente es el poder y el temor. Se apoya en la desigualdad radical- entre la autoridad y el sujeto a ella. Se establece una relación de - superior e inferior. No respeta y es tímida. Apela a cualidades mági- cas e intimida. Impone sus objetivos propios a las personas sujetas a ella. La crítica no es necesaria, sino prohibida. En sus decisiones toma sólo en cuenta sus propios objetivos. Se sirve de los que manda.

Estas diferencias en la forma de ejercer la autoridad son fundamenta-- les y se encuentran, de una o de otra manera, en padres, maestros, fun- cionarios, jefes, gobernantes o líderes.

La orden razonada o demostrada es frecuente, aunque no tanto como la orden simple, apela a la inteligencia. Es utilizada más en las relaciones de trabajo que en otras áreas del trato interpersonal.

EN LA ORDEN
RAZONADA SE:

Explican los objetivos

Justifican los medios.

Discuten las ventajas o desventajas.

Hablan de lo que se espera, cómo, -
por qué, y para qué.

Promueven y escuchan objeciones.

4.5. FORMAS DE AUTORIDAD DE ACUERDO A QUIEN LA EJERCE.

4.5.1. Autoridad Centralizada.- Es aquella con principio tradicional unipersonal y centralizada, representada por una sola persona que ordena y toma decisiones, y cree tener todo el control, poseer la unidad de mando, para lograr la uniformidad en las actividades de una empresa educativa, no se toma en cuenta la iniciativa que presentan los subalternos.

4.5.2. Autoridad Decentralizada.- Se caracteriza por delegar responsabilidades a otras personas. "Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que en caso necesario asuma nuestras funciones y nos represente!" Dice Agustín Reyes Ponce.

Si administrar es hacer a través de otros, necesariamente se requiere de la delegación, ningún jefe puede hacer por sí sólo, se hace necesario delegar tanto su autoridad, como su responsabilidad, de otra forma no es funcional la delegación. Tanto el delegado como el delegante de

ben compartir autoridad y responsabilidad.

Autoridad Democrática.

4.5.3. Nos permite desentendernos de detalles, para ocuparnos de cosas más importantes. Aumenta la eficiencia administrativa. Favorece la especialización ya que generalmente se delega por funciones específicas. Permite que las decisiones sean tomadas sobre bases más -- reales.

4.6. AUTORIDAD EDUCATIVA.

Es la que ejerce el maestro para producir modificaciones en la conducta de sus alumnos, en forma directa y en el sentido deseado.

El cambio en el comportamiento de una persona puede ser inducida,

	Mandato	...Obediencia.
	Imposición	...Sumisión.
POR :	Sugerencia	...Sugestión.
	Ejemplo	...Imitación.
	Capacidad	...Reconocimiento.
	Razonamiento	...Convencimiento.

Una persona puede modificar su conducta en el sentido deseado por otra.

4.7. ELEMENTOS DE MANDO.

Para poder mandar necesitamos saber tres cosas:

La primera es la función Directiva que tiene un propósito, determinar - lo que debe hacerse; la segunda es la función administrativa que establece como se debe realizar la actividad indicada; y la tercera función

corresponde a la Supervisión o Ejecución y consiste en vigilar que, lo que debe hacerse, se cumpla en forma efectiva.

4.8. FORMAS DE MANDO.

Existen dos formas básicas de mando. Las Ordenes y las Instrucciones.

ORDENES.- Es el ejercicio de la autoridad por el que un Director transmite a las personas subordinadas a él la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada; y que debe realizarse o dejarse de realizar una acción. Dichas órdenes pueden expresarse en forma escrita o verbal.

INSTRUCCIONES.- Son disposiciones que ha de aplicarse en una serie de casos similares que se presentarán en forma repetida, por ejemplo el reglamento interino de cada plantel educativo que se distribuye entre el personal docente para su debido cumplimiento. Son más importantes las instrucciones que las órdenes, por lo cual debén darse por escrito y en forma general.

Las instrucciones, no deben ser cambiadas antes de tener la seguridad de que todos han recibido y entendido éstas.

Los medios que más emplean los directores para transmitir las instrucciones son: las circulares, los instructivos de trabajo, etc.

Las órdenes e instrucciones deben planearse correctamente, transmitirse en forma adecuada y vigilar su cumplimiento, así como las reacciones -- que produjeran.

4.9. TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es la parte más importante y delicada del proceso administrativo, por lo que hay que tener presente antes de tomar una de cisión las siguientes reglas.

4.9.1. Debe identificarse ante todo, con toda claridad, el problema sobre el que debemos decidir.

4.9.2. Debemos asegurarnos de que tenemos toda la información - necesaria para decidir.

4.9.3. Debemos planear con claridad, las diversas posibilidades de acción y ponderarlas.

4.9.4. Deben irse eliminando las diversas alternativas, de -- acuerdo con su valor práctico, decreciente.

4.9.5. Deben tomarse todas las decisiones complementarias.

Hay que establecer un sistema de control de resultados de nuestras prin cipales de cisiones.

4.10 AUXILIARES TECNICOS DEL MANDO.

Existen determinados medios, que ayudan a mandar con eficacia, entre - los principales mencionaremos los siguientes: la disciplina positiva, - las recompensas, la disciplina negativa-sanciones y castigos, la cali- ficación de méritos de los trabajadores, los sistemas de sugerencias y

de entrevistas, usadas para preparar, apoyar o complementar el mando o las órdenes.

El uso adecuado de estos auxiliares del mando permitirán un mejor ejercicio de la autoridad.

4.11. ESPECIES DE DELEGACION.

Las Especies de Delegación pueden ser:

4.11.1. Delegación General.- Como el ejercicio de autoridad - que delega un Director en sus colaboradores, en caso de que éste tenga que ausentarse.

4.11.2. Delegación Concreta.- Dar a un maestro la responsabilidad específica de realizar una actividad.

4.11.3. Delegación Funcional.- Es responsabilizar a cada maestro en determinada actividad para la mejor organización y el buen funcionamiento del plantel.

4.11.4. Delegación Individual.- Es la que recibe el Director - del Inspector escolar cuando da instrucciones sobre alguna actividad a realizar.

4.11.5. Delegación Colectiva.- Es cuando el personal de una - institución Educativa, acepta la responsabilidad que le da su Director de efectuar una campaña de disciplina, o cierta tarea donde la autoridad recaiga en el grupo y no en una sola persona.

4.11.6. Delegación Delegable e Indelegable.- La autoridad que posee un Director en la mayoría de los casos, se puede delegar en otra persona. Aunque hay ciertos casos en los que su autoridad resulta indelegable; como un ejemplo, esta la de tomar algunas decisiones respecto a la separación de una persona en relación al desempeño de cierta comisión, etc.

4.12 REGLAS DE LA DELEGACION

Las mas importantes son las siguientes:

4.12.1. Se debe fijar controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza.

4.12.2. Debe delegarse con base en políticas y reglas.

4.12.3. Debe evitarse la Delegación por el ensayo y el error.

4.12.4. Cuanto mayor delegación existe, más se requiere mejorar la comunicación.

4.12.5. La delegación requiere preparación en el delegado.

4.12.6. Debe delegarse gradualmente.

4.12.7. Debe adiestrarse a los jefes delegados.

4.12.8. Debe delegarse tan pronto como se observa que el tramo de control o amplitud de control empieza a entorpecer las decisiones.

4.13. SISTEMAS DE DELEGACION

Dos son los fundamentales:

La Delegación General, previo señalamiento de los casos de excepción en los cuales, no se puede decidir sin la autorización de los Jefes Superiores.

Delegación sobre las funciones concretas en las que se puede decidir y todas las demás que puedan presentarse deberán acudir a los jefes superiores para que decidan.

NOTAS

CAPITULO CUARTO

1.- A. Reyes Ponce. Op. Cit. p. 316

2.- Ibidem. p. 316

3.- Ibidem. p. 317

CAPITULO QUINTO

5. LA SUPERVISION

5.1 CONCEPTO DE SUPERVISION ESCOLAR.

La Supervisión no puede definirse en relación con las técnicas empleadas, más bien debe hacerse de acuerdo con los propósitos que dan significado a los medios. En general, la Supervisión quiere decir: coordinar, estimular, dirigir el desenvolvimiento de los maestros o profesores, para que por medio de ellos se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa e inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece. La Supervisión tiene por objeto la superación del medio educativo y el desenvolvimiento profesional de los trabajadores de la educación, para que, educados para hacer uso del espíritu de investigación, puedan afrontar los problemas que se presenten en el campo de la práctica.

El Supervisor escolar y en su caso el Director, debe tener conocimiento de los fines que desea alcanzar, en general, de la enseñanza de su país, así como de los objetivos locales necesarios para alcanzar la finalidad general; pero también debe conocer los medios de que hará uso para llegar a las metas propuestas y sobre todo, debe tener visión clara de los obstáculos que puedan presentarse al aplicar los medios para alcanzar los fines.

Supervisión, pues, no es una labor puramente de vigilancia y de redacción de informes como ha solido acontecer; ni tampoco una situación --

crítica tirante entre un Director o Jefe subalterno, sino un estado de mutuo entendimiento de simpatía y cooperación.

5.2. PROPOSITOS DE TODO BUEN SUPERVISOR ESCOLAR

5.2.1. Formular en compañía del personal, un conjunto de principios pedagógicos que sean aplicables.

5.2.2. Estimular y descubrir las aptitudes de cada miembro del personal para obtener ventajas de ellas en favor de la educación.

5.2.3. Ayudar a los educadores a analizar su propio trabajo.

5.2.4. Despertar en cada subalterno la ambición por el progreso profesional.

5.2.5. Elaborar, interpretar y aplicar los programas escolares.

5.2.6. Efectuar cambios en las disposiciones administrativas cuando éstas sirven para facilitar la labor docente.

5.2.7. Investigar y corregir las causas de los problemas disciplinarios.

5.2.8. Desarrollar buenas relaciones sociales entre maestros, alumnos y padres de familia.

La supervisión escolar tiende a alejarse cada vez más del aspecto individual e impositivo moviéndose hacia la acción de grupo, la in-

investigación de causas, circunstancias y efectos con el objeto de buscar soluciones a los problemas que se representan en el campo de la práctica.

La supervisión en nuestros días hace más uso del pensamiento reflexivo para investigar la naturaleza de la educación y sus relaciones con la sociedad. Tiende a ser cada día más objetiva y experimental en sus métodos de acuerdo con la evolución científica de la educación. Así mismo tiende a ser más participante y cooperativa; las disposiciones nacen como el resultado de la colaboración de diferentes individuos e instituciones sociales, por medio de discusiones democráticamente dirigidas. Por último tiende a derivarse de la situación en lugar de imponerse sobre ella; cuando hay algún problema, por ejemplo hacer una investigación de su naturaleza y de sus causas, con el objeto de tratar éstas sin aplicar procedimientos estereotipados que en muchos casos no se adaptan a la situación.

En términos generales y para abarcarlo todo en una sola frase, podemos decir que el objeto de la Supervisión es, el mejoramiento de la situación educativa; pero dentro de este objetivo general, se pueden encontrar los específicos.

Los objetivos específicos para lograr mejorar la situación educativa en la enseñanza primaria, vendrían siendo entre otros la disciplina dentro y fuera del plantel, el hábito del trabajo, la puntualidad y el aseo, así como el de lograr desarrollar en el alumno el sentido de responsabilidad, logrando mejorar no sólo la situación educativa, sino el medio social en el que se desenvuelve.

5.3 PRINCIPIOS DE LA SUPERVISION ESCOLAR

La supervisión tiene como propósitos substanciales impulsar, encauzar y corregir la obra educativa, para lograr estas finalidades la Supervisión se apoya en algunos principios generales.

A continuación se mencionan principios de la Supervisión contemplados por diferentes autores.

5.3.1. La Supervisión debe ser proporcionada a todos los miembros del personal.

5.3.2. La Supervisión no debe ser impuesta a la situación sino que debe derivar de ella.

5.3.3. La Supervisión debe ser cooperativa.

5.3.4. La Supervisión debe ser respetuosa de los diferentes individuos.

5.3.5. La Supervisión debe reconocer los méritos y sacrificios tanto como de los defectos.

5.3.6. La Supervisión debe efectuarse con acciones más que con palabras.

5.3.7. La Supervisión debe ser científica y democrática.

5.3.8. La Supervisión debe ser profesional más que personal.

5.3.9. La Supervisión debe hacer uso de los diferentes medios.

5.3.10. La Supervisión debe ser continua y progresiva.

5.3.11 La Supervisión debe ser amable y despertar la confianza y cooperación del personal.

5.3.12. La Supervisión debe ser individual y colectiva.

5.3.13. La Supervisión debe ser informal hasta donde sea posible.

5.3.14. La Supervisión debe ser organizada y planificada con anterioridad.

5.3.15 La Supervisión debe ser evaluada frecuentemente.

5.4. ALGUNAS TECNICAS QUE EMPLEA LA SUPERVISION.

La elección de la técnica dependerá de los propósitos, situaciones y necesidades de los maestros. Las técnicas grupales resultan eficaces y económicas cuando son empleadas adecuadamente.

5.4.1. TECNICAS INDIVIDUALES.- Visitas al aula.

En épocas anteriores las visitas al aula las hacía el Inspector con el propósito de inspeccionar y calificar la actuación del maestro y los alumnos; en la actualidad desafortunadamente todavía existen algunos Supervisores que no han logrado comprender su función, y siguen inspeccionando, por lo que se les sigue temiendo.

Las visitas del Supervisor al aula tienen fines determinados:

Para la realización de algún experimento o investigación llevado a cabo en la escuela.

Para prestar ayuda al maestro en algún problema específico de dificultad docente.

Para efectuar una revisión general de los documentos, materiales y técnicos de enseñanza que se emplean con el fin de valorar los resultados.

Los Supervisores deben fomentar en los maestros una atmósfera de cordialidad y un sentimiento de buena voluntad conducentes a propiciar las invitaciones para visitar el aula por cualquiera de los fines antes mencionados.

5.4.2. **TECNICAS GRUPALES.** Las reuniones del personal docente y el personal directivo.

Esta técnica debe ser bien planeada y considerar los problemas escolares importantes de los maestros. En esta técnica se hace indispensable lograr un clima de confianza, amabilidad, cooperatividad y participación de todos los miembros para que la técnica resulte eficaz.

5.5 **CARACTERISTICAS DEL BUEN SUPERVISOR.**

La función del supervisor es de gran magnitud e importancia por lo que es indispensable quien la ejerza posea las cualidades y tenga una amplia cultura, tanto general como de su profesión, ya que él es el técnico del cual dependen grandemente los resultados de los trabajos que se emprenden en la zona de la que es responsable.

El Supervisor debe poseer algunas características esenciales para que desarrolle y cumpla su función exitosamente.

Estas características son:

- 5.5.1. Ser Maestro que conozca el trabajo.
- 5.5.2. Amar la educación.
- 5.5.3. Capacidad para administrar y supervisar.
- 5.5.4. Ampliar cultura general.
- 5.5.5. Formación profesional sólida.
- 5.5.6. Habilidad para impulsar y dirigir las actividades emprendidas.
- 5.5.7. Tacto para corregir errores.
- 5.5.8. Carácter amistoso.
- 5.5.9. Ser activo.
- 5.5.10. Sentido del deber.
- 5.5.11. Tener confianza en sí mismo y en sus propias decisiones.
- 5.5.12. Tener creatividad e iniciativa.
- 5.5.13. Ser comprensivo.
- 5.5.14. Gran sentido de ayuda hacia los demás.
- 5.5.15. Aceptable autoridad moral.
- 5.5.16. Habilidad para organizar y coordinar.

Estas cualidades cuando menos debe poseer un supervisor para que desempeñe adecuadamente la función supervisora.

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

Las conclusiones a las que he llegado en el presente trabajo las expresaré a continuación.

- 1.- En cuanto a la Administración, hace falta dentro de la educación - en nuestro país, delimitar las características y principios propios en su estructura organizacional. Muchos fracasos en el logro de objetivos en materia educativa a nivel nacional se deben a la falta de una administración adecuada en nuestro país.
- 2.- Es necesario que las personas que tienen a su cargo la administración pública de la educación se compenetren en los objetivos oficiales que en materia educativa se desean alcanzar, para poder convertirlos en objetivos operacionales.
- 3.- Es importante considerar la necesidad imperante de preparar a los Directores que han de dirigir las funciones Administrativas de la Enseñanza en todos sus niveles, principalmente en educación básica.
- 4.- La Organización Educativa es fundamental para que una escuela realice sus funciones adecuadamente, evitando la improvisación y con ésto, la pérdida de tiempo y recursos humanos.
- 5.- La educación se verá beneficiada, aprovechando tiempo y esfuerzos para así satisfacer las necesidades educativas que son tan grandes en nuestro país. Cuando cada plantel cuente con un verdadero administrador en educación, se verán cumplidos los objetivos que marcan los programas de enseñanza.

6.- En la Organización escolar no siempre se cumple con su objetivo principal que es el de coordinar las diversas dependencias que forman parte de la estructura educacional.

7.- En el aspecto Dirección, las personas como las organizaciones para poder alcanzar objetivos positivos, deben tomar en cuenta la Dirección Científica.

8.- La Dirección es el punto central y más importante de la administración, pero tal vez en la que hay un mayor número de discrepancias aunque éstas sean accidentales.

9.- La Dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, donde considero que establecer relaciones públicas favorables es de gran importancia para proyectar una buena imagen de la organización establecida por la Dirección, y que contribuirá al mejor logro de sus objetivos.

10.- La naturaleza de la Dirección se dice que es siempre cambiante, esto puede observarse en el contenido de los textos los cuales son usados cuando capacitan a los Directores escolares y en la forma de investigación que se lleva a cabo en esta especialidad.

11.- La Autoridad, tiene el derecho de mandar y la obligación de ser obedecido, juzgo que es la relación que más provecho puede tener para las partes que integran un plantel educativo. Pues habiendo actitudes concientes tanto de parte del Director como del personal a su cargo los resultados serán óptimos.

12.- Los tipos de Autoridad, tanto la centralizada como la descentralizada tienen como finalidad el cumplimiento de actividades que lleven al cumplimiento de los objetivos propuestos.

13.- La Autoridad Educativa generalmente no se cumple como según lo establecido debiera hacerse: por ejemplo se puede apreciar fácilmente en la conducta de los profesores, expresada frente a los Directores, y por la actitud que adoptan ante alguna situación difícil, que denuncia claramente en muchas ocasiones que dicha autoridad no es la más acertada. De esta forma podemos apreciar que el objetivo de modificación de conducta no se cumple.

14.- Considero que para que la Autoridad Educativa realmente funcione en una escuela, se deben tener en cuenta muchos aspectos, principalmente la Personalidad del maestro y en general de las personas que laboran en dicha institución educativa, pues serán ellos los encargados de promover toda iniciativa que parta de la Dirección, así como también los que propicien el respeto a las autoridades y el cumplimiento de cuanto se ordene.

15.- Respecto a la Supervisión, considero que es la función que debería realizarse a conciencia, por ser ésta la tendencia a mejorar la enseñanza. La Supervisión Escolar en México no se desempeña realmente, por falta de actualización del supervisor o bien porque carece de las cualidades indispensables para cumplir con su función.

16.- Es necesario que se realicen cambios efectivos en la institución encargada de la Organización Educativa y que las personas que ocupen los puestos importantes en el renglón de la Administración Educativa, sean las más concientes, capaces y preparadas, sólo así se llevarán a la realidad los objetivos de una verdadera educación.

- 19.- SOLANA MORALES, A. Fernando. Introducción a la Teoría de la Administración Pública. Universidad Nacional Autónoma de México. 1965.
- 20.- TERRY, George R. Principios de la Administración. 2a. Imp. México. Editorial C.E.C.S.A. 1975.
21. Coordinación General de Escuelas Experimentales del Ciclo Básico de Educación Media. México. Secretaría de Educación Pública. -- 1974.