

Universidad Pedagógica Nacional

**PROBLEMAS Y ALTERNATIVAS DE LAS FUNCIONES
TECNICO-PEDAGOGICAS, ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES DE LOS
DIRECTORES DE ESCUELA SECUNDARIA.**

T E S I S



Que Presentan:

SALVADOR CARNALLA CERVANTES

y

FELIPE DE LA LANZA GRACIDA CEPEDA

Para obtener el Grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

Director de Tesis: Gustavo Ernesto Emmerich

AGOSTO DE 1982.

C O N T E N I D O

PAGS.

INTRODUCCION

PRIMERA PARTE: PLANTEAMIENTO TEORICO-METODOLOGICO

I.- PRESENTACION DEL PROBLEMA.....	15
1.1 Planteamiento.....	24
1.2 Objetivos.....	26
II.- MARCO TEORICO.....	30
2.1 El papel del Estado y la Educación.....	32
2.2 Administración Pública y Administración Educativa.....	40
2.3 La teoría administrativa y los directores.....	45
2.4 Modelo de las funciones que deben desempeñar los directores de la escuela secundaria.....	64
III.- HIPOTESIS.....	73
IV.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	77
4.1 Determinación de la muestra.....	78
4.2 Recolección de la información.....	82
4.3 Análisis estadístico.....	83
4.4 Análisis e interpretación de resultados.....	85
SEGUNDA PARTE: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	
V.- FUNCIONES TECNICO-PEDAGOGICAS, ADMINISTRATIVAS Y SOCIA LES QUE REALIZAN LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS SECUN- DARIAS GENERALES.....	90
VI.- PERFIL DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS DEL ESTADO DE MEXICO.....	156
TERCERA PARTE: EVALUACION	
VII.- EVALUACION DE LAS FUNCIONES TECNICO-PEDAGOGICAS, ADMI- NISTRATIVAS Y SOCIALES.....	171
CUARTA PARTE: CONCLUSIONES Y ALTERNATIVAS.....	187

	PAGS.
BIBLIOGRAFIA.....	208
ANEXO	
ENCUESTAS.....	213

INTRODUCCION

El trabajo de investigación que nos propusimos desarrollar tuvo como objeto buscar y analizar las causas que obstaculizan el desempeño eficiente de las funciones de los directores de escuela del nivel medio básico, así como destacar — los problemas de las escuelas secundarias generales derivados de la falta de eficiencia de los directores en el cumplimiento de sus funciones específicas.

Un factor que agudiza el problema de la falta de eficiencia es la demanda de la población escolar en el nivel básico, que ha ido creciendo en los últimos 5 años, originando que las escuelas de este nivel hayan llegado a su máxima capacidad -- (de las 82 escuelas secundarias generales del Estado de México, 50 tienen 36 grupos en sus turnos matutino y vespertino), lo cual ha ocasionado que los problemas del personal y alumnos de la escuela y de los recursos materiales hayan aumentado y vuelto más complejos, resultando más difícil la tarea del director de la escuela, mayormente si a éste no se le capacita y prepara para ello.

Otro de los factores relevantes que agudizan el problema de la falta de eficiencia y que apareció en la investigación, lo constituyen las políticas públicas de educación, que llevan a que los directores se dediquen a cumplir estrictamente las órdenes de sus superiores, y a proteger, contra viento y

marea, la imagen del jefe inmediato superior, relegando a segundo término el desarrollo de las funciones que deben cumplir en beneficio de la institución, de la comunidad y del Sistema Educativo Nacional.

Para realizar esta investigación dividimos las funciones de los directores en técnico-pedagógicas, administrativas y sociales, pudiéndose observar en el estudio que las funciones administrativas son las que se desarrollan más eficientemente, seguidas por las técnico-pedagógicas y, en último lugar, las sociales.

El presente trabajo se divide en cuatro partes: la primera se refiere al marco teórico y la metodología empleada, la segunda, a la descripción y análisis de las funciones que realizan los directores en cuanto a lo técnico-pedagógico, administrativo y social; la tercera, a la evaluación de las funciones de los directores de las escuelas; y la cuarta comprende las conclusiones y alternativas.

En la primera parte, teórico-metodológica, nos planteamos la siguiente interrogante: ¿a qué factores son atribuibles las deficiencias que presenta el personal directivo de las escuelas secundarias federales del Estado de México en el cumplimiento de sus funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales en la institución a su cargo?. Marcándonos como objetivo general: contribuir a una mejor comprensión de

este aspecto de la problemática educativa del país; así como dar recomendaciones encaminadas a mejorar el desempeño de las funciones de los directores.

Para poder lograr los objetivos propuestos desarrollamos un marco teórico que nos permitiera ubicar al Estado Mexicano en el contexto sociopolítico actual, y la forma en que se lleva a cabo la administración educativa, para llegar después al modo en que los directores deben administrar las escuelas; -- proponemos allí mismo un modelo sobre las funciones que deben desempeñar los directores de las escuelas, basado éste en el reglamento interior de las escuelas secundarias federales y en las diferentes disposiciones vigentes en la actualidad para educación media, así como en nuestros propios puntos de vista.

En la segunda parte del trabajo se procede a describir y analizar, en forma separada, las funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales, encontrando que éstas se realizan en forma empírica, entendiendo ésta como el resultado de aplicar los conocimientos obtenidos mediante la práctica y la experiencia. Es deprimente encontrar que en las instituciones visitadas los directores desconocen cómo se aplica la administración educativa, puesto que en el trabajo que desempeñan se demuestra que en las escuelas del nivel medio básico, la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control se realizan conforme a la práctica y la experiencia de los directores sin tener bases científicas; siendo una causa de esto que en México no existan instituciones para preparar

a este personal que se requiere en las escuelas secundarias.

Hasta hace pocos años, en la UPN se crea la maestría con el objeto de preparar a planeadores y administradores en educación, hecho que es altamente positivo, ya que estos elementos podrán coadyuvar a buscar alternativas o soluciones en -- los problemas de la administración y planeación del Sistema -- Educativo Nacional.

En la tercera parte, se realiza la evaluación de las funciones de los directores de las escuelas visitadas, encontrán dose que ninguna de las tres funciones (técnico-pedagógicas, administrativa y social) se realiza en forma eficiente +) ; para hacer la evaluación se analizan las relaciones más impor tantes en cuanto a la ubicación de las escuelas, las políticas educativas, la preparación de los directores y el tamaño de las escuelas, entre otras.

En cuanto a la última parte, se realiza en ella un análisis que trata de integrar los tres aspectos antes mencionados para así poder, posteriormente, dar algunas recomendaciones -- que creemos son aplicables en las escuelas y puedan aportar algunas alternativas encaminadas a mejorar el funcionamiento de las escuelas dentro del actual sistema económico, político y social en que se encuentra nuestro país.

+ El término eficiencia que utilizamos en el transcurso de este trabajo no será estrictamente interpretado como mayor -- producción con el menor costo, sino en el sentido de racionalizar y economizar recursos para obtener un funcionamiento -- adecuado que redunde en un mayor beneficio de la comunidad -- a la que se le brinda el servicio educativo.

Creemos que la investigación realizada ha logrado cumplir los objetivos que nos propusimos (cfr. p.), en particular - los objetivos específicos. Los objetivos generales han sido - también cumplidos, en lo que a nosotros respecta, ya que esta investigación trata de acercarnos a la comprensión de la administración que se lleva en las escuelas secundarias generales, desarrollando una metodología cuya aplicación nos permitió tener una visualización global del problema administrativo de estas escuelas, así como del papel que desempeñan los directores dentro de la sociedad. Nos satisface, asimismo, aportar un modesto trabajo más a las pocas investigaciones que se han realiziado hasta la fecha.

I . - P R E S E N T A C I O N D E L P R O B L E M A

El trabajo que se pretende desarrollar tiene como finali
dad estudiar los mecanismos y modalidades de la dirección de
instituciones educativas, particularmente en la educación me-
dia básica. Este nivel asume un papel importante debido a que
un porcentaje significativo de las personas que terminan sus
estudios secundarios se incorporan al trabajo, por una parte,
y por otra, constituirá la base para proseguir estudios profe
sionales. Además, en la Ley Orgánica de Educación Pública, en
el artículo 74 ~~se~~ establece que "La educación secundaria cons-
tituye el ciclo básico de la enseñanza media que desarrolla in
tegramente en sus tres años de duración, el plan y los progra
mas de estudio aprobados por el Consejo Nacional Técnico de -
la Educación".

En su calidad de ciclo básico, la educación secundaria -
imparte una enseñanza común que promueve la adquisición de una
cultura media general y la orientación y encauzamiento del e-
ducando en consonancia con los propósitos de este ciclo educa-
tivo, que son:

"Fomentar el desenvolvimiento de la personalidad del
alumno iniciada durante la educación primaria.

Estimular sus aptitudes a fin de que participe acti-
vamente en su propia formación, merced a la experien-
cia concreta del trabajo en las aulas, los laborato--
rios y los talleres escolares.

Proporcionar los conocimientos indispensables, así como el adiestramiento en las prácticas necesarias para ingresa en el ciclo preparatorio postsecundario y en otras instituciones del mismo nivel.

Despertar y conducir, en cada uno de los grados, la inclinación al trabajo, de modo que si el alumno no puede continuar estudios superiores, quede capacitado para realizar alguna actividad productiva.

Despertar su interés por el conveniente aprovechamiento de los recursos del país, por la ciencia y por la técnica, a fin de orientar su esfuerzo hacia el robustecimiento de la economía nacional.

Encauzar su sentido de responsabilidad individual y su voluntad de colaboración social.

Familiarizar al educando en el conocimiento de las instituciones fundamentales de la República y de las organizaciones internacionales de que México forma parte, vigorizando en su espíritu el sentimiento de la unidad nacional y de la imprescindible cooperación de los pueblos para una convivencia justa, digna y pacífica". (1)

(1) Gámez Jiménez, Luis. Organización de la Escuela Mexicana. Ed. Galpe 2a. edición, México, 1979.

Ademas, pensamos que la escuela secundaria debería propiciar la formación del carácter del alumno de acuerdo con las características peculiares propias de su etapa de desarrollo psicológico. Este es un aspecto un tanto descuidado - que debería atenderse tanto como el aspecto cognocitivo.

Creemos que todo lo anterior será posible si se mejora el Sistema Educativo Nacional (S.E.N.) con base en un proyecto político académico de carácter nacional, partiendo desde su base que son las escuelas; en nuestro caso , nos referimos a las escuelas secundarias, en las cuales habrá de mejorarse la organización técnica y administrativa. Lo que nos lleva a considerar a los directores de las escuelas secundarias como los responsables ante la S.E.P. de la administración, toma de decisiones y conducción en el aspecto técnico-pedagógico de ellas, y desempeñar un rol de liderazgo en los aspectos sociales.

Tomando en cuenta lo anterior, trataremos de abordar el trabajo propuesto de acuerdo a los siguientes aspectos:

1.- Cómo se desempeñan las funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales por parte de los directivos de las escuelas secundarias federales del Estado de México.

2.- Basados en aspectos que serán determinados en relación con el rendimiento total de la escuela (entre ellos nutrición y salud de los educandos, proceso de enseñanza-aprendizaje, situación sindical, asociación de padres de familia,

algunos instrumentos de control escolar, etc.), trataremos de detectar porqué algunas funciones se cumplen en forma satisfactoria, deficiente, o no se llegan a cumplir.

3.- La forma en que las funciones de los directores de las escuelas se puedan desempeñar de manera más eficiente.

INVESTIGACIONES ANTERIORES

Es significativo que la administración escolar en México, particularmente en el nivel medio básico federal que nos ocupa, presenta en la actualidad un cúmulo de problemas que es necesario detectar, comprender y solucionar apropiadamente a fin de que ello repercuta en el mejoramiento de este servicio educativo. Dentro de ellos podemos destacar los aspectos analizados en el Plan Maestro de Investigación Educativa (PMIE) sobre la problemática del país en relación con las funciones esperadas del Sistema Educativo Nacional, siendo una de las que más se relacionan con el nivel medio básico, la función de contribuir al desarrollo económico del país.

De acuerdo al PMIE, "el cumplimiento de estas función por parte del SEN depende por un lado, de la preparación de los re cursos humanos que demandan las necesidades económicas y sociales del país, y por otro, del establecimiento de condiciones que permitan una más justa distribución de los ingresos y del empleo." (2)

(2) Plan Maestro de Investigación Educativa, CONACYT, México 1981, pp. 72-73

Se menciona en dicho plan que no se ha cumplido ni con la primera ni con la segunda condición. Este aspecto es de importancia, ya que en la actualidad un alto porcentaje de mexicanos aspira o sólo logra culminar estudios de secundaria para poderse incorporar al trabajo, pues en la mayoría de las empresas se exige como prerrequisito de ingreso la terminación de estos estudios.

Hasta ahora se han realizado pocos estudios sobre la problemática de la administración de las escuelas en el nivel educativo medio básico en la República Mexicana, dentro de ellos podemos mencionar:

- "Planificación de la capacitación en administración pública: planificación educativa", elaborado en la Dirección General de Coordinación Educativa de la SEP. Estudio que no se encuentra totalmente estructurado para su difusión, por tal razón se están haciendo cambios y adiciones con los resultados de investigaciones que sobre el particular se realizan; además abarca aspectos administrativos que en la práctica resultan inoperantes.

- "Ensayo sobre administración educativa", realizado por la Dirección General de Educación Secundaria (Dirección Técnica) y la Dirección General de Organización y Métodos. Este trabajo y el anterior son documentos internos de las propias Direcciones, y no fueron aprobados para su publicación.

- "Investigación para la organización de recursos humanos" estudio de la Dirección General de Mejoramiento Profesional - del Magisterio, autora Sara Edith Martínez. Este trabajo ha - tenido muy poca difusión, es uno de los pioneros que aborda la problemática de los recursos humanos de las instituciones educativas.

- "La Secundaria EXPERIMENTAL ", publicado por la SEP. - Este estudio es de gran relevancia, al determinar que existen serias deficiencias en las escuelas secundarias, dando como - resultado la realización de un plan que se denominó ESCUELAS EXPERIMENTALES, el cual duró aproximadamente 10 años. Este experimento fue evaluado en forma positiva encontrándose que cada escuela experimental ~~contaba~~ con su escuela testigo.

Dentro de los aspectos positivos podemos mencionar un -- intento por cambiar las estructuras tradicionales de la escuela secundaria, así como de delimitar las funciones de cada uno de los miembros de la comunidad escolar y la definición y división de las tareas ejecutivas, técnicas y administrativas. Debido a razones de orden económico y político este plan fue suspendido, puesto que era necesario que los maestros tuviesen tiempo completo o medio tiempo para dedicarlo a la docencia y a la planeación de diversas actividades. Contemplaba la participación de alumnos, directivos, maestros y personal en consejos escolares para tratar los asuntos propios de la institu--ción. De ese trabajo tomamos algunas ideas que se desarrollan en la investigación.

- En nuestra opinión, posiblemente el trabajo que más va liosas ideas ha aportado al estudio del tema, es el realizado por el Dr. Raymond Lyons, Miguel Pineda (investigadores del - CEESTEM) (3), cuyo título es "Perfil y funciones de los Di-- rectores de escuela en Oaxaca y Nuevo León", en el cual abor-- dan con profundidad y realismo los aspectos técnicos, adminis-- trativos y sociales.

Este estudio es un diagnóstico de la educación que se - imparte por la federación y el estado, en sus niveles preesco-- lar, primaria y secundaria, en sus dos modalidades, general y técnica. Los aspectos que aborda los divide en técnicos y pe-- dagógicos, administrativos y sociales en relación a las fun-- ciones que desempeñan los directores de escuela.

De las conclusiones más importantes de este trabajo pode-- mos mencionar las siguientes:

En los Estados de Nuevo León y Oaxaca, las autoridades - federales y estatales han logrado considerables avances, pero existen serios problemas que quedan por resolver en las áreas rurales, que son: el desarrollo de la educación preescolar; el establecimiento de instalaciones para niños con impedimentos; el mejoramiento del personal docente (maestros mejor capacita-- dos), tanto en primaria como en secundaria; equipo y suminis-- tro de agua, y un adecuado servicio de transporte; y en las - áreas urbanas, la creación de un adecuado sistema de educación

(3) Raymond F. Lyons, Miguel Pineda y otros. "Perfil y fun-- ciones de los directores de escuela en Oaxaca y Nuevo León", CEESTEM, 1981, México.

preescolar y secundaria en concordancia con la política nacional.

Los directores de las instituciones, de acuerdo a este estudio, realizan un trabajo burocrático en lo que son muy hábiles, por ejemplo: el control de asuntos de rutina relacionados con la inscripción, certificación y rectificación; pero existen serias deficiencias en el desempeño de funciones técnicas y sociales.

Los métodos de selección de los directores, principalmente en el sistema federal, no son satisfactorios.

Este estudio no se queda en la pura descripción de los hechos, sino que además formula recomendaciones dirigidas a los directores de los diferentes niveles de educación en relación a las funciones que deben desempeñar.

Otro aspecto que podemos destacar en relación a este estudio, es que no trata de implantar la administración de empresas a la educación, porque ésta presenta características muy específicas que no se adaptan a las de aquélla.

Por considerar que este punto reviste importancia fundamental para nuestro estudio lo desarrollamos en el capítulo - " la teoría administrativa y los directores".

- Por último, mencionaremos el trabajo realizado por Silvia Lara Téllez de la Universidad La Salle en 1980; aunque no

054345

corresponde al nivel medio básico, aborda la problemática de las escuelas primarias. Lo titula "Capacitación administrativa para los directores de Escuelas Primarias de la SEP."

En este trabajo la autora trata de aplicar los conocimientos de la administración de empresas a las escuelas; basándose en una encuesta que la SEP. aplicó a los directores de las escuelas primarias del D. F., demuestra que ellos no tienen conocimientos adecuados sobre administración, por lo cual propone la creación de cursos especializados en administración a directores, inspectores y Directores Generales de la SEP. Este aspecto es recuperado en nuestro trabajo, con la diferencia de que ello es sólo un factor; además, de que a los directores deberá preparárseles en el campo de la administración educativa y no de empresas, como se propone en esta tesis.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Si partimos del hecho de considerar que los mecanismos empleados para la selección de los directores de las escuelas secundarias no han sido completamente satisfactorios para mejorar la eficiencia de las escuelas secundarias federales, podremos notar que la SEP y el SNTE no han tomado en cuenta o han pasado por alto las opiniones del personal que labora en estos cargos, así como la preparación que deben tener para poder desempeñar las funciones administrativas, técnicas y sociales, que se han venido complicando debido a la expansión del

sistema educativo; esta capacidad es adquirida mediante la práctica y la experiencia en el desempeño mismo del cargo ocupado, sin que existan cursos de capacitación anteriores o ya en el desempeño mismo de sus funciones.

Los mecanismos de selección que utilizan la SEP y el SNTE para la selección de los directores se describe posteriormente en el capítulo "Perfil de los directores", pero en realidad - como puede observarse en los catálogos (relación de plazas dictaminadas por la comisión mixta SEP-SNTE, que incluyen el nombre de la persona y la puntuación escalafonaria con que obtuvieron el dictamen) , en él, las personas que cuentan con mayor puntuación no ocupan los cargos a que tienen derecho como lo marcan las normas del reglamento escalafonario vigente, sino que al dictaminarse las plazas influye grandemente el "dedazo", el "amiguismo", el "compadrazgo" para su ascenso.

No solamente los mecanismos de selección de los directores son los que ocasionan que las escuelas secundarias generales no funcionen en forma eficiente, sino que existen otros factores que se analizan a lo largo de la investigación.

De lo anterior, resulta la necesidad de implementar un programa tendiente a mejorar la eficiencia en los aspectos administrativos, técnicos y sociales en beneficio de las escuelas secundarias federales que permita rescatar la experiencia y conceptos que tienen los actuales directores, quienes

conocen de manera directa la realidad en que se desenvuelven en las escuelas y cuentan con un punto de vista profesional y personal; y, que al par con los nuevos conocimientos que sobre administración educativa existen, proyectar en forma determinante y eficaz un plan de acción que pueda lograr un mayor éxito en el cumplimiento de los objetivos propuestos en la educación.

Dado lo anterior, la presente investigación se proyectó con base en las siguientes interrogantes:

¿ A qué factores son atribuibles las deficiencias que — presenta el personal directivo de las escuelas secundarias federales del Estado de México en el cumplimiento de sus funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales, en las — instituciones a su cargo ?

¿ Cómo podrían mejorarse las funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales que desempeñan los directores?

¿ Que decisiones deberían tomarse por parte de las autoridades responsables que podría esperarse mejoraran el desempeño de los directivos en las actividades escolares?

1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.

Los objetivos que se plantean en esta investigación se —

han dividido, de acuerdo a las características de este estudio en objetivos generales y particulares los cuales están relacionados con las funciones administrativas, técnico-pedagógicas y sociales que desempeñan los directores de las escuelas secundarias.

OBJETIVOS GENERALES

- Contribuir a una mejor comprensión de la problemática educativa del país en su nivel medio elemental.

- Coadyuvar a una mejor fundamentación para que las decisiones políticas mejoren efectivamente el nivel de educación - medio básico.

- Contribuir a una mayor comprensión de la problemática que afrontan los directores en el desempeño de sus funciones.

- Coadyuvar a una mejor fundamentación para que las decisiones políticas mejoren efectivamente las funciones de los - directores.

- Aportar alternativas para mejorar el sistema de selección y capacitación de los directores.

- Contribuir a una mejor comprensión del papel que desempeñan los directores en las escuelas, haciendo algunas -- recomendaciones de sus tareas.

OBJETIVOS PARTICULARES.

- Identificar las funciones técnico-pedagógicas que desempeña el director con base en: a) instrumentos e instrucciones recibidos, b) los métodos de ejecución, c) principales deficiencias y virtudes técnico-pedagógicas de sus maestros, d) reuniones con el director, e) relaciones con los alumnos, f) planes de trabajo.

- Identificar las funciones administrativas que desempeñan los directores con base: a) instrumentos e instrucciones que reciben de la delegación de la SEP, b) métodos de ejecución, c) financiamiento de la escuela, d) administración de los anexos escolares, e) relaciones con el personal administrativo (secretarias), f) organización material, física y humana de la escuela.

- Identificar las funciones sociales que desempeñan los directores, con base a: a) instrumentos e instrucciones recibidos, b) métodos de ejecución, c) programas de trabajo, d) organismos que tienen relación con la escuela.

- Determinar el perfil de los actuales directores de las escuelas secundarias federales del Estado de México, con base a: a) datos generales (edad, sexo, etc.), b) situación socio-económica, c) preparación profesional, d) experiencia laboral.

- Identificar el sistema de promoción y selección de los

directores de escuelas secundarias.

- Determinar la participación de los directores y maestros en la elaboración y reformulación de los programas vigentes en la educación secundaria.

- Descubrir el papel que desempeñan los directores como intelectuales orgánicos.

II.- M A R C O T E O R I C O

Al realizar el anteproyecto, y aún en el proyecto mismo que dio origen a la presente investigación, creímos que con un marco teórico basado en autores considerados como funcionalistas o estructural-funcionalistas podríamos interpretar profunda y críticamente las formas en que se desempeñan las funciones por parte de los directores, e inclusive llegamos a suponer que con una mejor preparación o el cambio de la -- persona que desempeña el cargo de director por otra de mayor experiencia, podría cambiar en forma radical el desempeño de dichas actividades.

A medida que fuimos profundizando en el estudio nos dimos cuenta que no era factible explicarse un sinúmero de situaciones con base en estas formas de pensamiento. Como resultado de lo anterior creímos y creemos conveniente partir desde otra concepción filosófica, crítica y globalizante, que nos permitiera dar respuestas más claras y precisas, por lo cual tratamos de acercarnos al materialismo dialéctico.

En otras palabras, nuestro progresivo acercamiento al -- objeto de estudio nos hizo ver que la concepción teórica de que partíamos inicialmente no alcanzaba a explicar las raíces profundas, estructurales, del fenómeno estudiado, y esto nos llevó a una nueva reflexión teórica que queda a grandes rasgos reseñada a continuación. Para exponerla, la hemos ordenado según cuatro tópicos principales:

-El Estado como fue concebido por Marx y algunos de sus

seguidores, como Gramsci.

-La educación como parte de la superestructura, de acuerdo, con la tesis que sustentan los marxistas.

-La administración pública como parte de la superestructura.

-Los intelectuales orgánicos, de acuerdo con la concepción gramsciana.

Empezaremos por abordar el papel del Estado y la educación.

2.1 PAPEL DEL ESTADO Y LA EDUCACION

El tema que abordamos referido a las funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales de los directores de escuelas secundarias generales del Valle de México cae dentro de la esfera de la educación pública que imparte el Estado, lo que hace importante definir a éste. Lo haremos de acuerdo con la concepción marxista, que rechaza la idea de -- que el poder del Estado capitalista se dirija idealmente al bien común, al interés general o a la justicia para todos.

En efecto, Marx sostiene que "el Estado es un aparato para el ejercicio del poder pero no en función del interés general, sino en función de los intereses de un grupo particular -la clase dominante- (4).

El concepto marxista general del Estado se conforma a partir de la concepción de que las sociedades se encuentran

(4) Carnoy, Martín. Enfoques marxistas de la educación. Centro de Estudios Educativos, A.C. México, D.F. 1981, p.11.

históricamente determinadas, y en las que "el Estado actúa como un comité de la clase dominante; un comité cuya función es pecífica es la de organizar y concentrar el poder represivo -- para mantener el control de esa clase dominante sobre la producción" (5). De acuerdo a lo anterior, podemos sintetizar -- los fundamentos de la teoría marxista sobre el Estado en dos aspectos:

1o.- Marx concibió las condiciones materiales de la sociedad como la base de su estructura social y de la conciencia humana, es decir, la forma del Estado emerge de las relaciones de producción y no del desarrollo de la mente humana, ni de la colectividad de las voluntades de los hombres; por -- ser la burguesía la dueña de los medios de producción, tiene un control particular sobre el trabajo en el proceso productivo, por lo que extiende esta relación de poder al Estado y a otras instituciones sociales, y (Engels, Prefacio de 1883 al Manifiesto Comunista)

2o.- Marx considera, en parte, al Estado como un aparato represivo de la burguesía: un aparato para legitimar el poder de clases y las de las relaciones entre las clases (el Estado como "junta de negocios de la burguesía") (Manifiesto Comunista).

El mismo Marx, en obras posteriores, como "El 18 Brumario", amplía esta concepción estática del Estado e introduce el concepto de "autonomía relativa". Esta "ampliación" del -- concepto de Estado es retomada por Gramsci en su análisis de la dupla sociedad política-sociedad civil.

Gramsci, al referirse al Estado o "sociedad política" lo considera como el "aparato coercitivo para conformar a las ma

(5) Ibídem., p. 11.

sas del pueblo de acuerdo al tipo de producción y de economía en un momento dado" (6); y este aparato de "coerción estatal asegura legalmente la disciplina que aquellos grupos - que no consienten ni activa ni pasivamente, pero que está - preparado para toda la sociedad en previsión de los momentos de crisis en que el comando y la dirección, casos en que no se da el consenso espontáneo" (7).

Para Gramsci el Estado o Sociedad Política posee características bien definidas, pero es una prolongación de la sociedad civil, entendiendo ésta como "el conjunto de los organismos vulgarmente llamados privado... y que corresponden a la función de hegemonía que el grupo dominante ejerce en toda sociedad (8).

Para que la sociedad civil y la sociedad política continúen con su hegemonía es necesario que ésta se refuerse -- constantemente, siendo una de las instituciones que sirve para ello la educación. En efecto, mediante ésta el Estado e--jerce un control sobre, y a la vez eleva el nivel técnico- - cultural de, la población, de acuerdo con las exigencias del desarrollo de las fuerzas productivas y de la lucha de cla--ses; además, la educación satisface la necesidad de unificarla ideología definida por las organizaciones de la sociedad civil.

Marx da importancia al papel que asume la educación pública dentro del Estado, y lo deja anotado en su Crítica al Programa de Gotha:

"¿Educación popular equitativa? ¿La educación es igual

(6) Portelli, Hugues. Gramsci y el Bloque Histórico. Siglo XXI, México, 1980, p. 27.

(7) Ibídem., p. 28

(8) Ibídem., p. 39.

para todas las clases? ¿O lo que se exige es también las clases altas sean obligadas por la fuerza a conformarse con la modesta educación que da la escuela pública, la única compatible con la situación económica, no sólo del obrero asalariado, sino también del campesino?... El que en algunos estados de este último país (los Estados Unidos) también sean "gratuitos" los centros de instrucción superior sólo significa, en realidad, que allí a las clases altas se les pagaban sus gastos de educación a costa del fondo de los impuestos generales... Es, por el contrario, el Estado el que necesita recibir del pueblo una educación muy severa" (9).

Para poder vincular un poco más el concepto del Estado con la educación tomaremos a Gramsci, el cual emplea el concepto de Marx y Engels de "hegemonía" en una sociedad civil, cuyo significado es, en términos gramscianos, el predominio ideológico de las normas y valores del grupo dominante sobre las clases subordinadas. Para Gramsci la sociedad civil es superestructura, que representa el factor activo y positivo en el desarrollo histórico, es el complejo de las relaciones ideológicas y culturales, la vida intelectual y cultural, y la expresión política de esas relaciones; es por esta razón que Gramsci le da una gran importancia a lo ideológico, que se encuentra en la superestructura, considerando a la educación como una de sus partes.

En nuestro actual sistema económico y político, el Estado mexicano se encuentra inserto en lo que se denomina país -

(9) Cit. por Carnoy, Martín, Op. Cit. p. 9.

capitalista periférico o dependiente en vías de desarrollo.-- Esta condición es la que se va a recertir en toda la estructura social, económica y política como condicionante en el desarrollo de los objetivos que sean propuestos por los organismos que conforman el país.

En su condición de país capitalista, la estructura socio económica está conformada por dos clases fundamentales y o--- puestas: la burguesía y el proletariado, distinción que se ha hecho sobre la base del pensamiento materialista. La primera (dueña de los medios de producción), se erige, por tanto, como la conductora, la que impone directrices en la vida social, económica, política, cultural del país, a través del poder económico, político e ideológico que tiene en sus manos. De es ta manera, la administración pública que le corresponde ejercer por mandato de ley al poder ejecutivo federal, sigue casi fielmente los objetivos que le marca esta clase social.

Al Ejecutivo como órgano del Estado le corresponde el - papel de supuesto mediador entre una y otra clase social, no obstante que cuenta con una gran fuerza, que las leyes le -- permiten sobre los demás órganos del Estado (presidencialismo). Supuesto mediador, decimos, porque en el largo plazo lo que el Estado, y por tanto el Ejecutivo hacen, es defender - los intereses de la burguesía, tratando, pese a las presiones de la clase opuesta, que resulten afectados lo menos posible.

En cuanto a los fines que son propuestos para la admi- nistración pública (bienestar social, material, justicia para el pueblo, etc.), se realizan o se llevan a cabo en la me

dida en que no resulten contrarios o afecten los de la clase burguesa.

"La estructura legal del Poder Ejecutivo cuenta con la Ley de Secretarías de Estado, como mandato para la estructura ción general de la Administración Pública, El Presidente de la República formula un decreto que da existencia jurídica a cada órgano con que el Poder Ejecutivo puede estudiar, planear y despachar los distintos negocios de la Administración Pública" (10).

La S.E.P., como órgano del Ejecutivo se encarga de llevar la administración de la educación para la población de nuestro país; consecuentemente con el desarrollo teórico anterior, esta función se encuentra supeditada a las pautas que marque el interés de la clase dominante. Por lo tanto, los funcionarios de la S.E.P., (Delegado, Director General, Inspector o Coordinador y Directores de escuela) cumplen consciente o inconscientemente con los fines que son impuestos por la clase dominante a través de la administración pública.

La administración escolar que se desarrolla en las escuelas secundarias generales del Estado de México encuadrada en este sistema económico tenderá a cumplir con su función de reproductora de las condiciones que permitan seguir el funcionamiento de este sistema, orientando sus objetivos a las necesidades del desarrollo de las fuerzas productivas.

(10) Caballero, Díaz Jesús. Políticas, Administración Pública y Educación. Lectura No. 3 del Seminario de Teoría de la Administración y Sistemas, U.P.N., 1979-1980.

educación de acuerdo a la concepción gramsciana es necesario tomar en cuenta el papel que desempeñan los intelectuales, -- que fueron definidos por él como los "tradicionales" y los "intelectuales orgánicos",

Para Gramsci, (11) la mayoría de los intelectuales tradicionales provienen de la clase dominante y le sirven de base para la dirección de las ideas y aspiraciones de la clase a -- que pertenecen; pero el grupo dominante también recurre a intelectuales orgánicos provenientes de las clases dominadas, -- aunque al servicio de la clase dominante, para ejercer así una más firme hegemonía sobre las clases dominadas.

En nuestro estudio se ha considerado a los directores como intelectuales orgánicos, pues son ellos quienes tienen la tarea, a través del cumplimiento de sus funciones, de llevar a cabo los fines educativos que le interesa para mantener su hegemonía a la clase dominante. En capítulos siguientes, (-- V y VI) al describir y analizar sus funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales, se podrá observar dicha -- condición en su papel de administradores de escuela secundaria. Pero es conveniente ahora decir que la condición antes apuntada se puede observar más claramente cuando el maestro -- es ascendido a un puesto directivo en las escuelas secundarias: como maestro de grupo tenía otra ideología, podía más -- fácilmente apegarse a los intereses del grupo de docentes, apoyar o no las disposiciones de autoridades superiores; como directivo tiene ineludiblemente que acatar y cumplir, sin analizar siquiera a nivel de directivos, menos en un consejo es-

(11) Gramsci, Antonio. Los intelectuales y la organización de la cultura, Edit. Juan Pablos, México, D.F., 1975, pp. 113-124.

colar, con los alumnos o padres de familia, las disposiciones que emanan de sus superiores, Consiguientemente su interés es tará más inclinado a cuidar y mantener la imagen de capacidad, eficiencia, entrega a su labor, etc., de sus superiores, sin importarle, o relegando a segundo término, los del grupo de - maestros que están adscritos a su escuela.

Así pues, vemos que el subdirector apoya y respalda en - sus decisiones al director, éste al inspector, el inspector - al jefe del departamento, y éste a su vez, al delegado; estableciendo de esta forma, desde el subdirector, la pirámide y la relación vertical que se proyecta hasta el grupo hegemónico del Estado.

Por otra parte, la función de los directores como administradores de la educación en las escuelas secundarias no es una actividad aislada e independiente de la administración en la esfera del Estado. Como Gramsci lo contempla, en un grupo histórico social existen una serie de relaciones que a través de su conformación se han venido estableciendo sobre la - base económica, política e ideológica, por lo que la administración educativa no puede considerarse fuera de la sociedad civil.

2.2 ADMINISTRACION PUBLICA Y ADMINISTRACION EDUCATIVA

Para definir la Administración Pública analizaremos dos definiciones, la de Jiménez Castro y la de Carrillo Castro, - tomando algunas características de ellas para después expresar una definición propia.

Según el primero, la administración pública "es la actividad que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican" (12).

El segundo, la define como "la capacidad política (aptitudes, competencia o potencial) de un gobierno para fijar directrices que conduzcan a objetivos considerados válidos para una sociedad en un momento dado" (13).

Los dos conceptos tienen como cualidad la circunstancia de que suponen: a) un cierto tipo de Estado ubicado en un sistema económico y social específico; b) que los organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno han sido creados para satisfacer necesidades de ese sistema al cual están dirigidos los fines del Estado; c) un conjunto de procedimientos que - los organismos del poder ejecutivo emplean para hacer efectiva su acción.

En cambio, nosotros consideraremos a la administración pública como una rama de la administración que, a través de -

(12) Jiménez Castro, citado por Pallán Figueroa Carlos en Política y Administración Pública, Lectura No. 1 de Organización, U.P.N., p. 302.

(13) Carrillo Castro Alejandro. La Reforma Administrativa en México, p. 71.

sus organismos, obtiene, forma y dispone de recursos humanos, financieros y materiales para que el Estado colabore a satisfacer los fines de la clase dominante, aparentando que satisface los fines de la sociedad.

Carlos Pallán Figueroa afirma que existe "una relación estrecha entre política y administración cuando se acepta que la primera implica el ejercicio de un conocimiento político definido; dándose así una identificación de intereses, una participación del administrador en la función pública".

"Podría agregarse -continúa- que esa relación estrecha es fundamental para las funciones del Estado, ya que de no existir sólida vinculación entre el administrador y quienes ejercen temporalmente funciones políticas, pueden originarse fracturas graves en la gestión pública".

Dice además, que dicha relación tiene razones teleológicas: "en esa medida, un fin natural sería el desarrollo social (y no el simple crecimiento), el cual implica un desarrollo político" (14).

Resulta obvio observar que la administración educativa constituye parte de la administración pública; consiguientemente entenderemos aquélla como la que obtiene, forma y dispone recursos humanos, materiales, financieros y pedagógicos para que el Estado satisfaga los fines educativos de la sociedad. Ciertamente, no "satisface" a todos por igual. Con--

(14) Pallán Figueroa, Carlos. Política y Administración Pública, Política y Administración de la Educación. I Congreso Interamericano de Administración de la Educación, Brasilia, Brasil, 1979.

forme a las leyes, el Estado debe cumplir los fines sociales, políticos, culturales y económicos sin ninguna distinción; -- sin embargo los grupos que ejercen mayor presión, los mejor organizados, son los más favorecidos.

Al Estado le corresponde, a través de la S.E.P. fundamentalmente, planear y organizar la educación, no obstante en el sector educativo se presentan serios problemas, algunos de ellos son analizados en el Plan Maestro de Investigación Educativa, dentro de ellos podemos mencionar:

- Las actividades educativas se encuentran dispersas y descoordinadas.
- Aunque la Ley Federal de Educación es el marco que regula el sistema educativo nacional, no ha sido lo suficientemente funcional para organizar éste; esto da como resultado que no exista una cohesión entre los distintos sectores encargados de impartir educación.
- La explosión demográfica ha hecho que aumente la demanda de educación, lo que ha originado un crecimiento -- sustancial del sistema educativo, que a su vez suscita graves problemas de administración; se espera que en los próximos cinco años se duplique la matrícula en el nivel secundario (15).
- En los niveles y áreas intermedios (que se encuentran entre la unidad maestro-alumno y los órganos centrales), se carece de personal preparado en técnicas admi

(15) Op. Cit., Plan Maestro de Investigación Educativa.

nistrativa; lo cual no permite que las escuelas de segunda enseñanza cuenten con una eficiente administración. Es precisamente a ese nivel donde encontramos las deficiencias, y proponemos alternativas que coadyuven a la solución del problema.

Idealmente el personal a que se alude debería tener una visión crítica de la administración y considerar que la dirección de las escuelas debe basarse en el conocimiento de la realidad histórica que vive la comunidad en que se encuentra ubicada la institución. Es decir, no puede basarse sólo en la experiencia personal y la intuición propia; como menciona Gvishiani, "los métodos científicos de gestión (administración) requiere una investigación compleja de todos los aspectos del funcionamiento de la institución, considerada como un complejo organismo económico y social" (16).

En efecto, la administración educativa y escolar no puede reducirse sólo a problemas económicos y técnico-pedagógicos, sino que es preciso tomar en consideración igualmente los aspectos sociológicos, psicológicos y sociales.

Ahora bien, si consideramos los planteamientos que han sido prevalecientes en la problemática de la administración educativa del país, vemos que son resultado de la aplicación de una teoría administrativa que está basada en criterios de "eficientismo" y que permiten que la ideología de la clase dominante prosiga siendo hegemónica; por tal razón, los directores de

(16) D.Gvishiani. Organización y Gestión. Ediciones de Cultura Popular, México, 1977, p. 490.

las escuelas secundarias, conciben e instrumentan este tipo de administración, dando origen a :

El autoritarismo del personal directivo, la ausencia de los sectores afectados o involucrados en la administración --- (profesores, técnicos, administrativos, etc.), la falta de órganos colegiados de eficiencia real (ya que los consejos han sido suprimidos).

Por tanto, la teoría administrativa concebida en la esfera de los directores, desempeña un papel de reproducción del centralismo y de la ideología de la clase dominante.

2.3 LA TEORIA ADMINISTRATIVA Y LOS DIRECTORES

El concepto de administración que guía a las autoridades de la S.E.P., y que se encuentra en forma implícita en el Cua dernillo de la Dirección General de Educación, Dirección Técnica, S.E.P. (17), Reglamento y disposiciones vigentes (18), en relación a los deberes de los directores, es el mismo que se utiliza en la administración de empresas. Esto ocasiona se rias dificultades, ya que la administración de empresas estará encaminada a obtener una mayor producción al menor costo - posible. En cambio, en la educación pública los factores más importantes deberían ser las técnicas pedagógicas y las parti cularidades sociales en relación al desarrollo del alumno. Co mo resultante de lo anterior, dentro de estas instituciones - habría que prestar más atención a los factores que impulsan u obstaculizan la relación y cooperación de los alumnos, maes- tros y la comunidad, con lo cual se podrán obtener alternati- vas con las cuales los directores pueden sacar mayor provecho de estas situaciones.

Algunos de los estudiosos de la administración, dentro de ellos el Dr. Lyons (19), consideran que ésta consta de cua tro elementos que son: planeación, organización, integración y control; algunos otros aumentan un quinto elemento que es la dirección, siendo este último punto de vista en el cual -

(17) Funciones del Personal Directivo de las Escuelas Secunda- rias, Dirección General de Educación Secundaria, Direc- ción Técnica SEP, 1980.

(18) Gámez Jiménez, Luis. Prontuario de Legislación Educativa. Ed. Galpe, 2a. edición, México, 1981.

(19) Op. Cit., Raymond F. Lyons, Miguel Pineda y otros.

nos insertamos.

PLANEACION

La planeación escolar consiste en formular objetivos, metas y programas de acción para influir en el futuro educativo y cultural, tomando acciones del presente.

Creemos que para lograr una adecuada planeación es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

a). Basarse en la realidad socioeconómica e histórica nacionales y en las necesidades socioeconómicas de la población al aplicarse las políticas educativas del Estado.

b). Formular programas de actividades que contemplen a - la institución y a la comunidad.

c). Ligar las actividades educativas con la problemática y las actividades productivas de la localidad.

d). Atender a las necesidades de la comunidad mediante - programas concretos de acción.

e). Buscar alternativas que permitan aplicar los objetivos generales de la educación, acordes a las necesidades de - los educandos.

f). Establecer una articulación de las actividades escolares con las extraescolares a fin de obtener mejores logros educativos.

g). Sistematizar los objetivos de modo que pueda apreciarse su consecución gradual, teniendo en cuenta las finalidades generales fijadas y los procedimientos establecidos.

h). Implementar criterios y mecanismos de evaluación.

i). Aprovechar los avances científicos y tecnológicos para que la educación alcance una mayor calidad (20).

La planeación en la escuela secundaria federal debe significar propuestas para todos los aspectos del trabajo escolar, que deben incluir aspectos técnico-pedagógicos, administrativos, propiamente dichos, y aspectos sociales para realizarse durante un cierto período, que generalmente es de un año; a la vez, propuestas con la finalidad de obtener recursos financieros y materiales necesarios para el funcionamiento más eficiente y eficaz de las escuelas de este nivel.

En relación a las finanzas de la escuela, existen ciertas reglas que permiten obtener fondos a fin de ser aplicados a las necesidades de la escuela, pero es necesario que se busquen alternativas para obtenerlos en mayor cantidad. En la encuesta realizada se encontró que no son suficientes. Así mismo, podemos mencionar que existen organismos responsables de

(20) Cfr. Martínez Briones, Francisco. El desarrollo Moderno de la Administración. Lectura 11 del Seminario de Teoría y Administración de Sistemas, U.P.N., 1979.

la construcción de escuelas y de su mantenimiento estructural; uno es el C.A.O.F.C.E., el cual es técnicamente independiente de la S.E.P., por lo que se tiene que recurrir al director de este organismo para que realice las construcciones necesarias y las faltantes que, por descuido o negligencia, no fueron -- construídas en las escuelas, y que este organismo da por concluída su labor en alguna escuela. Esto ha originado que muchas escuelas de las visitadas no cuenten con los locales in dispensables para su funcionamiento y se vean inpedidas para su obtención. Pese a que dicho organismo no carga con todo el peso del financiamiento, sino que funciona en forma tripartita para la obtención para obtención de los fondos necesarios requeridos para la construcción, consistiendo en una parte la aportación de los padres de familia, otra por las autoridades de la entidad federativa, y la tercera por la federación.

Es necesario que se planifique en las escuelas las construcciones más urgentes de acuerdo a las necesidades y a la - evaluación realizada por el director, el personal docente y los padres de familia y que el C.A.P.F.C.E. entienda que deben hacerse las reformas adecuadas sin poner trabas de tipo burocrático, ya que en últimas circunstancias será el propio organismo el responsable de las deficiencias que existen en las escuelas (las que consideraron terminadas). De esta manera, la planeación desempeñará un papel importante.

En lo concerniente a la planeación en el aspecto técnico pedagógico, es verdad que la S.E.P. ha creado los programas

para la educación básica, que existe el acuerdo sobre evaluación No. 17, que funcionan las academias y la supervisión del proceso enseñanza-aprendizaje en los salones de clase; pero es muy deplorable que no exista una planificación adecuada -- para cada una de estas actividades.

En relación a la planeación en el aspecto social, sólo se toma en cuenta las actividades convocadas por los organismos oficiales, como son: desfiles, actos cívicos y concursos organizados por el Departamento, quedando olvidados y relegados los padres de familia y la comunidad en que se encuentra la institución.

ORGANIZACION

Por organización nos referiremos "al agrupamiento de funciones y el personal que las realiza, para que los planes y los objetivos se realicen con la mayor eficacia posible"(21); este implica el establecimiento de un orden, asignación de tareas y el ejercicio de responsabilidad-auteridad por parte de los directivos de las instituciones. Para lograr lo anterior creemos necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Apoyarse en los reglamentos a fin de lograr los fines educativos preestablecidos.
- Establecer una articulación del control y las responsabilidades con la finalidad de facilitar la coordina -- ción de los esfuerzos y las decisiones que actúen en

(21) Op. Cit., F. Lyons y otros.

el sentido de una mayor eficiencia.

- Estimular un desarrollo progresivo de la estructura escolar existente fomentando el sentido cooperativo y el desarrollo profesional en todos aquellos que colaboran en los servicios escolares.
- Definir funciones, responsabilidades y líneas de comunicación.

Lo anterior implica el establecimiento de un orden, la asignación de tareas y el ejercicio de autoridades por parte del inspector o coordinador y el director. La organización en este sentido es entendida por los directores como el poder -- que ejercen para obtener la obediencia de sus subordinados basado en el reglamento y las instrucciones recibidas encaminadas a mantener un orden jerárquico, lo que ocasiona que existan serias dificultades entre el personal y los directores; -- es por esto necesario buscar alternativas para que los directores, junto con todos los miembros de la comunidad escolar, se puedan organizar de tal manera que garanticen un funcionamiento más adecuado de las instituciones.

A los directores se les asigna para que desempeñen, como ya quedó establecido en párrafos anteriores, funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales, por tanto, será -- conveniente examinar la distribución de la ayuda secretarial y administrativa, para lo cual los directores cuentan con una secretaria para cada seis grupos, cosa que les permite sacar

el trabajo con cierta agilidad; además, cuentan con un subdirector para cada turno que son dedicados, casi exclusivamente al aspecto administrativo en cuanto a la documentación y estadísticas que maneja la escuela, lo que permite que cuando son desempeñadas con efectividad estos cargos, los directores puedan dedicarse a impartir clases, supervisar toda la institución, supervisar a los maestros y realizar una organización más efectiva de los aspectos financieros escolares de la administración escolar.

En lo que respecta a la organización del alumnado en grupos es necesario que los directores, subdirectores y maestros cuenten con una capacitación específica que les permita realizar una correcta y adecuada clasificación de los alumnos y ubicación de los mismos, atendiendo a sus características, psicobiológicas fundamentalmente, así como también hagan los directores una asignación de los maestros a los grupos con base a criterios científicos acordes a la realidad que viven las escuelas.

En cuanto al personal docente, los directores deben tener perfectamente organizado los consejos técnicos y las academias, que debe ser el principal agrupamiento organizativo en las escuelas para la planeación y ejecución de los programas de enseñanza. El resultado que arrojó la investigación, indica claramente que han desaparecido los consejos técnicos y que el trabajo de academia no cumple con las funciones encomendadas, puesto que la discusión profesional no se dirige en

forma adecuada hacia los problemas del alumnado y la enseñanza, esto debido a la poca o nula participación de los inspectores o coordinadores y directores, además de no contar con tiempo fuera de la actividad docente del maestro que le permita consagrarse para planear y desarrollar los programas de enseñanza; es una realidad dolorosa que exista gran ausentismo del personal docente.

También la organización del personal docente en las escuelas secundarias tiene graves problemas, puesto que un maestro de tiempo completo tiene que cubrir sus 42 horas en la labor docente, lo que implica un alto desgaste y bajo rendimiento, sobre todo en las últimas horas del día; los maestros que tienen medio tiempo o menos en una institución, por lo general, están adscritos a otras instituciones o a otros trabajos, lo que origina el mismo problema. Además, cuando existen cambios de adscripción de los maestros, las vacantes no se cu -- bren con la debida oportunidad. Todo lo anterior representa -- serias defectos en la organización y, por tanto, deberán buscarse alternativas como las que fueron llevadas a cabo en las escuelas experimentales, en las cuales se daba como posible -- solución que el maestro, medio tiempo ejerciera la docencia y el otro medio tiempo lo dedicara a diferentes actividades, -- dentro de ellas planificación de clases, organización de actividades no docentes, juntas, academias, etc.

En relación al agrupamiento de las escuelas en sectores, no ha dado el resultado deseado, pues los coordinadores, por

diferentes situaciones, no visitan las escuelas en forma regular, lo que no permite que exista una adecuada supervisión en relación al desempeño de las labores encomendadas a los -- directores, subdirectores y maestros; habrá, pues, necesidad de implementar medidas que garanticen una supervisión más eficaz.

INTEGRACION

Entendemos la integración como la articulación y equilibrio de los elementos que intervienen en el proceso educativo, así como los materiales para el logro de los objetivos de la educación.

De acuerdo a lo anterior tenemos que la integración incluye el suministro y manejo de los recursos humanos y materiales; en relación a los recursos humanos tenemos los siguientes aspectos: selección, reclutamiento, contratación, introducción, desarrollo y motivación.

La selección del personal docente se hace a través de -- las autoridades educativas por medio de requisitos previstos por ellas, tomándose muy en cuenta las propuestas de los directores y del sindicato.

Introducción: persigue que los nuevos elementos se articulen lo más pronto posible a su escuela.

Desarrollo; dentro del trabajo escolar, el maestro, de acuerdo a las necesidades del sistema y del alumno y los suyos propios, pretenderá lograr un mayor avance profesional.

Con respecto a los alumnos, la selección se efectúa a --- través de mecanismos instituidos por las autoridades educativas que se encarga de ejecutar el director de la escuela.

Con la introducción se pretende que los alumnos se adapten a su ambiente escolar.

El desarrollo se logra a través de los planes y programas establecidos por la SEP, por áreas o por asignaturas con los que se pretende dar una preparación a los alumnos para -- seguir una carrera o incorporarse a una actividad productiva.

En lo que respecta a los aspectos materiales habrá que tomar en cuenta la forma de obtención de apoyo financiero y material para la escuela, que parcialmente es proporcionado por la comunidad.

En relación a los recursos humanos que se encuentran ubicados en las escuelas los directores cuentan con instrucciones precisas para registrar la asistencia y proponer a su personal, dar permisos para no asistir a su labor, o ponerlos a disposición del Departamento para que sean transferidos, pero carecen de conocimientos e instrucciones completas para poder identificar en forma adecuada las necesidades profesionales -- del personal administrativo y docente, y formular propuestas

sobre la forma en que pueden satisfacer estas necesidades mediante la capacitación del personal a su cargo.

En relación al aspecto social es evidente que los directores necesitan recibir instrucciones más precisas y completas para promover el bienestar social, no sólo de la comunidad escolar, sino de extenderlo a la comunidad en que se encuentra la escuela.

En lo referente al aspecto financiero, las autoridades han dejado claramente establecido los reglamentos y disposiciones para que los directores manejen el presupuesto; no obstante esto, en muchas escuelas secundarias generales, el director toma la iniciativa para obtener dinero y ayuda material por medio de los padres de familia, la sociedad de alumnos, o de actividades internas que se realizan en la escuela para satisfacer las necesidades más apremiantes de la institución. En relación a esto creemos que sería muy útil que los directores recibieran asesoría adecuada que les permitiera obtener en forma más eficaz la ayuda necesaria.

Dirección.

Consideraremos a la dirección como las actividades tendientes a impulsar, coordinar y conducir las acciones de cada uno de los miembros o grupo de un organismo social con la finalidad de que el conjunto de estas actividades se realicen,

del modo más efectivo, los objetivos y metas propuestas de la organización. Para lograr lo anterior creemos necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Dar objetivos claros, precisos y bien definidos.
- Contar con planes que sean viables y efectivos.
- Seleccionar de la manera más adecuada a los individuos idóneos para el desarrollo de las diversas actividades.
- Contar con estrategias que permitan la consecución de los objetivos.
- Trabajar con grupos más que en forma individual.
- Dar oportunidades a todos los miembros para que se sien tan autorrealizados.
- Usar una comunicación efectiva y adecuada.

Es necesario destacar que la dirección no se puede separar de la planeación, organización, integración y el control, que fueron abordados separadamente por motivo de facilitar el análisis.

Elton Mayo y algunos de sus seguidores nos indican que - "la dirección debe tener dos enfoques complementarios pero -- distintos: la dirección administrativa que obtiene sus propósitos a través de un esfuerzo concientemente planificado de - políticas y fijación de objetivos para empresa o institución referidos a metas, planes y programas y, segundo, la direc--- ción por personalidad y liderazgo, en la que la obtención de propósitos pueden alcanzarse no por conducción -que en cierto sentido lleva consigo el sentimiento de pasividad-, sino por

motivación que es la fuerza creadora de energía"(22).

Pudimos establecer que existen por lo menos dos elementos básicos en el concepto de liderazgo: el primero, es la capacidad o rango que tiene el líder, es decir, es un elemento que sobresale del grupo, debido a que posee alguna cualidad o característica en grado fuera de lo común; el otro elemento - es la influencia, es decir, un líder debe dirigir e influir - en los demás individuos del grupo de manera tal que actúen, - piensen o sientan según los fines y valores de la organización.

De aquí podemos desprender que cuando el dirigente logra conjugar en forma inteligente los intereses del grupo con los de la organización, se da el liderazgo formal; esto por lo general no es posible en un sistema de clase como el nuestro, - ya que los intereses de las instituciones no podrán ser nunca los mismos que los de los grupos que laboran en ellas, por esta razón la mayoría de los individuos se inclinan a que prevalezcan los intereses de quienes le asignaron el cargo; de ahí que si el grupo detecta esta situación, pierde ante ellos su categoría de líder quedando simplemente como directivo. Por lo anterior, podemos afirmar que el problema del liderazgo -- formal es eminentemente de carácter político.

Las funciones que desempeña el director de ~~las~~ escuelas secundaria, relacionadas con la dirección, son las actividades tendientes a lograr una participación de todos los miembros

(22) Elton Mayo, citado por Jiménez Castro. Introducción al estudio de la teoría administrativa. F.C.E., México, 1975.

bros en beneficio de la comunidad escolar, los cuales son de tipo técnico-pedagógico, administrativo y social; pero desgraciadamente el director actúa, por lo general, como un jefe e impone las disposiciones superiores o las que él considera, - sin tomar en consideración que en la dirección escolar la responsabilidad deberá compartirse, y la autoridad deberá delegarse a los miembros de su personal, de tal forma que se asegure la efectiva contribución al logro de los objetivos del sistema educativo, y comprender que el trabajo de grupo será mejor que el trabajo individual.

También, no debe pasarse por alto que una cualidad de un buen directivo es la de establecer una eficaz y adecuada comunicación, tanto al interior como al exterior de la institución entre los individuos o grupos con los que mantiene relaciones la escuela.

Se hará resaltar la importancia que tiene un director -- que actúa como líder, si se hace una comparación entre la actitud que asume como jefe autocrático, teniendo en cuenta que este último obrará consciente o inconscientemente como apoyo a la hegemonía del grupo en el poder.

Un jefe ordena; un líder dirige o encauza.

Un jefe hace uso de la autoridad; un líder consigue la voluntad de los individuos.

Un jefe inspira temor; un líder inspira entusiasmo.

Un jefe dice: "yo"; un líder dice: "nosotros".

Un jefe señala las tareas; un líder pone el ejemplo de -- como hacerlo.

Un jefe indica las faltas; un líder enseña a corregir -- las faltas.

Un jefe está pendiente del tiempo de entrada de los individuos; un líder está con anticipación en el trabajo.

Un jefe sabe, o cree saber, cómo se hacen las cosas; un líder enseña a hacer las cosas.

Un jefe trata de explotar en el mayor grado posible a -- sus subordinados; un líder trata de sacar el mayor beneficio para sus seguidores. (23)

Los directores líderes democráticos son indispensables -- y de gran valor en las escuelas secundarias porque influyen -- en el personal asignado y se obtiene mejores logros; enten -- diendo por liderazgo democrático: a) el líder es un miembro -- del grupo, b) consulta con sus subordinados sobre las decisiones y acciones propuestas, y fomenta su participación, c) la función del líder puede pasar de uno a otro miembro del grupo, d) tiene una completa confianza en los subordinados, en todos los aspectos, e) siempre obtiene ideas y opiniones de los subordinados y las usa en forma constructiva, f) la habilidad -- del liderazgo puede desarrollarse y mejorarse mediante la experiencia, el entrenamiento y la práctica, g) el liderazgo debe ser flexible, ya que en un momento dado, en alguna situa--ción específica, puede ser ventajosa para el grupo y, en otra situación puede no serlo.

(23) Cfr. Montero Olivares Sergio. Comunicación Rural. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1981 (tesis), p. 373.

El estudio demostró que la mayoría de los directores se inclina por llevar un tipo de dirección administrativa (ver - pag.) y adoptan un comportamiento de jefe; esto lo atribuimos a que desconocen las bondades que puede prestar el papel del director como un líder, por lo que habrá que buscar formas que les permitan desempeñarse como auténticos líderes; -- por esta razón es indispensable que cuenten con una asesoría, preparación y se les delegue una mayor efectiva autoridad por parte de las autoridades superiores, para que de esta forma - su actuación redunde en beneficio de la comunidad escolar y - en la zona de influencia de la escuela.

CONTROL

Podemos considerar el control "como la medición de un -- logro definido en relación a los planes e instrucciones a fin de hacer un ajuste eventual de los mismos" (24). El control - incluye instrumentos como son el registro de inscripciones, - reinscripciones, certificación de estudios y estadísticas relacionadas con la institución, así como la supervisión, y ésta a su vez contiene a la asesoría técnico-pedagógica.

Desde este punto de vista el control es la medida y la - corrección del desempeño de las labores del personal para comprobar que, tanto objetivos como planes, se están cumpliendo, lo cual lleva consigo la evaluación de los rendimientos o resultados para corregir o reorientar las acciones y así poder avanzar y mantener la retroalimentación del quehacer educati-

(24) Op. Cit., Raymond F. Lyons y otros.

vo.

La asesoría podemos considerarla como la capacidad que - tenga el director para mantener buenas relaciones personales, así como el resultado del interés que muestre el director por comprender y cambiar el rendimiento de los miembros del personal docente, encaminado al cambio de logros sociales; desgraciadamente en la mayoría de los casos, el director ejerce una función jerárquica y burocrática de supervisión, tal parece - que le da mayor importancia a que exista una fuerte disciplina en la institución, que a los logros obtenidos por los maes tros en los aspectos técnico-pedagógicos e sociales.

Además, creemos que los coordinadores y directores no es tán en la actualidad capacitados para proporcionar asesoría y evaluación técnico-pedagógica en las escuelas, y esto es un - reflejo de las deficiencias que existen en los métodos de selección para coordinadores, directores y subdirectores, así - como la ausencia de capacitación para el trabajo que han de - desempeñar, y la prioridad que se da al control de sus actividades operativas, en lugar de una asesoría y evaluación del - trabajo escolar: esto, creemos, que no es un caso aislado, si no el resultado de las políticas educativas basadas en la re-producción del sistema.

Lo anterior, para poder mejorarse necesitaría cambios ra dicales, e inclusive, cambios en el sistema social, cosa que por el momento creemos que no es factible, pero sí podrían ha

cerse cambios básicos a fin de satisfacer en cierta medida -- las necesidades de los directores y del personal docente.

Por esta razón, estamos conscientes en afirmar que la administración educativa y la administración de empresas no podrán ser nunca iguales, aunque se tome ciertos elementos de -- ésta última en la administración educativa, ya que ésta no debe tratar de explotar a sus miembros para obtener plusvalía, sino por el contrario, debe ser capaz de obtener un producto (educación del alumno), el cual tenga capacidad de producir -- cambios radicales para el logro de niveles de vida superiores en los aspectos materiales y sociales.

M O D E L O D E F U N C I O N E S

2.4 MODELO DE FUNCIONES QUE DEBEN DESEMPEÑAR LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS

El presente modelo fue elaborado tomando en cuenta el reglamento interior* y las diferentes disposiciones* que rigen a las escuelas secundarias generales de nuestro país, así como los lineamientos de la administración escolar, dividiéndolo en tres aspectos: técnico-pedagógico, administrativo y social: - el aspecto administrativo se subdividió, a su vez, en funciones en relación a los alumnos, los maestros y personal, recursos y anexos.

Además se tuvo presente que no podemos trasladar la administración de empresas y aplicarla en forma igual a las escuelas, ya que éstas tienen características específicas que las hacen completamente diferente; por tal motivo pretendemos dejar perfectamente claro que el director desempeñará tres tipos de actividades íntimamente ligadas e interrelacionadas, - las cuales, para motivo de análisis, las hemos dividido en -- técnico-pedagógicas, en cuanto se refieran al proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación: administrativas, en tanto se refieran a las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control, encuadradas dentro de los objetivos que persigue la escuela para cumplir en forma eficiente y eficaz con las disposiciones de la S.E.P.; sociales, en el sentido de las relaciones que deben existir entre los integrantes del personal de la institución, los padres de familia y - la comunidad en que se encuentra enclavada.

*Cfr., Op. Cit., Gámez Jiménez, Luis. Prontuario...

*Ibidem.

Definimos al director como el individuo sobre el cual--
recae la responsabilidad de planear, organizar, dirigir y -
supervisar las actividad técnico-pedagógicas, administrativas
y sociales en coordinación con los integrantes de la comunidad
escolar (profesores, alumnos, trabajadores y padres de fami--
lia), con la finalidad de lograr los objetivos establecidos en
el sistema educativo.

F U N C I O N E S

TECNICAS

- Organizar juntas periódicas con el personal para coor-
dinar las actividades y comunicar instrucciones procedentes -
de la superioridad y las que demande el quehacer educativo.

- Asignación de grupos a los maestros.

Proporcionar a los maestros programas de estudios --
(áreas o asignaturas) así como supervisar el cumplimiento de
ellos.

- Verificar que los maestros conozcan y utilicen correc-
tamente los procedimientos de evaluación.

- Proporcionar a los maestros el material de que dispone la escuela (audiovisual, biblioteca, material de talleres, -- etc.), para el mejor desempeño de la labor docente.

- Supervisar la correcta formulación y aplicación de los exámenes extraordinarios, de regularización y a título de suficiencia acorde a las normas técnico-pedagógicas fijadas.

Supervisión de maestros en el salón de clases.

- Citar a reuniones periódicas de carácter técnico-pedagógicas.

- Promover la superación profesional de los maestros en servicio.

- Velar porque la asignación de los jefes locales de -- cada especialidad se realice en forma democrática, así como -- los consejos técnicos.

- Verificar que el consejo técnico cumpla con sus funciones encomendadas, así como los jefes de academias.

- Organizar al subdirector y a los maestros para que las personas más idóneas sean los asesores de grupo.

- Evaluar el progreso alcanzado por los alumnos y los maestros en relación al programa.

- Establecer control para el seguimiento de alumnos con problemas en el proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación.

ADMINISTRATIVAS

- Adoptar la estructura educativa autorizada para la --
educación secundaria.

- Implantar la organización escolar autorizada y, propo--
ner alternativas a las autoridades educativas que tiendan a
mejorarla.

ALUMNOS.

- Autorizar la inscripción de alumnos que cumplan con --
los requisitos establecidos.

- Evaluar al final del año escolar el logro de los obje--
tivos educativos.

- Dirigir la organización de los grupos de alumnos de --
nuevo ingreso, así como de alumnos reinscritos.

- Aprobar la clasificación psicopedagógica, por edades y
sexo de los grupos escolares.

- Supervisar y firmar las boletas y certificados de fin
de cursos.

- Gestionar ante las dependencias correspondientes la le
galización de documentos de alumnos que lo requieran.

MAESTROS Y PERSONAL

- Establecer comunicación y coordinación con el subdirector, maestros, personal administrativo y manual adscritos al plantel.

- Elaborar las planillas del personal de la escuela.

- Autorizar los horarios de labores del personal adscrito y vigilar su debido cumplimiento.

- Organizar juntas periódicas de carácter administrativo para coordinar las labores con el personal a su cargo.

- Vigilar el cumplimiento de las labores del personal escolar.

- Estimular a quienes destaquen en su labor, mediante reconocimientos públicos, cartas de felicitación o notas laudatorias.

- Proponer ante las autoridades correspondientes a las personas que cumplan con los requisitos para cubrir las vacantes que deje el personal en servicio con motivo de licencias por gravedad o limitadas con o sin goce de sueldo.

- Reportar y proponer al personal que cubra las vacantes al inicio del nuevo año escolar.

- Permanecer en el establecimiento las horas lectivas -- que especifica el instructivo para la formación y aplicación del presupuesto de egresos.

- Verificar la asistencia y puntualidad del personal ads crito.

- Firmar los reportes o informes de irregularidades que se observen en la asistencia del personal y remitirlos a la -- dependencia correspondiente.

- Suscribir la correspondencia y documentación de la escuela.

- Atender y resolver con la representación sindical respectiva los asuntos laborales que estén dentro de su competen cia.

- Otorgar los resultados de la evaluación correspondiente de los créditos anuales escalafonarios del personal de la escuela y enviarlos con toda oportunidad para su requisitación a las autoridades respectivas.

- Conceder licencias económicas al personal, conforme al

reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la SEP.

RECURSOS

- Administrar conforme a las disposiciones vigentes, los recursos económicos de la escuela, revisando escrupulosamente las cuentas de gasto, los movimientos de fondos, los inventarios y todos los valores de la escuela.

- Comprobar que los artículos que se adquirieran para la escuela sean utilizados de manera adecuada.

- Visitar periódicamente las aulas, talleres, laboratorios, instalaciones deportivas, baños, oficinas y cooperativa para poder advertir las necesidades materiales existentes y buscar soluciones apropiadas.

ANEXOS

- Velar por el buen uso del edificio escolar, sus anexos, instalaciones, mobiliario y equipo.

SOCIALES

- Promover actividades que permitan la superación del -- proceso enseñanza-aprendizaje y permitan la vinculación de la escuela con la comunidad.

- Vigilar que las excursiones de los alumnos se realicen periódicamente.

- Promover campañas y eventos cívicos, culturales, sociales, de higiene, e intervenir en su organización y supervisión.

- Gestionar ante las autoridades correspondientes la asesoría necesaria para el desarrollo de las actividades de servicios asistenciales.

- Integrar la asociación de padres de familia, de acuerdo al reglamento.

- Facilitar y orientar para la formación de la sociedad de alumnos, clubes, círculos de estudio, etc.

- Cuidar la integridad física y moral de los educandos.

- Promover la educación no formal (para adultos) de los padres de familia, en cooperación con la asociación de padres de familia.

I I I . - H I P O T E S I S

De acuerdo al planteamiento del problema de la presente investigación, a los objetivos propuestos y al marco teórico se formulan tres hipótesis generales que corroboramos en este estudio.

Las dos primeras hipótesis comprenden una serie de supuestos respecto a la relación que existe entre la forma en que se cumplen las funciones administrativas, técnico-pedagógicas y sociales en relación a las situaciones personales, la borales, de preparación profesional, de políticas públicas, - del medio en que labora y el presupuesto con que cuenta la es cuela.

La tercera hipótesis comprende, a su vez, otra serie de supuestos respecto a la posible relación que existe entre la baja eficiencia de los directores de escuela secundaria y los mecanismos de selección y promoción hacia esos puestos; quedando expuestas de la siguiente manera:

HIPOTESIS

1.- Las funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales encomendadas a los directores de las escuelas secundarias generales del Estado de México no se cumplen en forma eficiente.

2.- Esta baja eficiencia en las funciones técnico-peda--

gógicas, administrativas y sociales encomendadas a los directores de las escuelas secundarias está relacionada con su situación personal, laboral, capacitación profesional, políticas educativas, el medio en que laboran y al bajo presupuesto de las escuelas.

✓ 3.- Hay todavía, otras causas relacionadas con la baja eficiencia de los directores de las escuelas secundarias, y son las formas de promoción y selección que en la actualidad se utilizan en el sistema federal.

Por cierto, existen otros factores de diversa índole que obstaculizan el adecuado desarrollo de la educación en las es cu elas secundarias, y que dejamos anotados a lo largo de nue s tra investigación.

DESCRIPCION DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS PARA EL ESTUDIO.

La selección de las variables que se incluyeron en el -- presente estudio, se realizó con base en los supuestos expresados en las hipótesis. De acuerdo a ello se determinó reca-- bar cuatro tipos de información relacionada con:

A).- PERFIL PROFESIOGRAFICO

B).- FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

C).- FUNCIONES TECNICO-PEDAGOGICAS

D).- FUNCIONES SOCIALES

Para los efectos del análisis estadístico al que se sometió la información a fin de aceptar o rechazar las hipótesis del estudio, se clasificó a las variables en dependientes e independientes, quedando de la siguiente manera:

VARIABLES DEPENDIENTES

Funcionamiento eficiente de los directores de escuela - (de acuerdo al modelo de las funciones de los directores y - la teoría administrativa desarrollada en el marco teórico) - en cuanto a los aspectos técnico-pedagógicos, administrativos y sociales.

VARIABLES INDEPENDIENTES

- Situación personal
- Capacitación profesional
- Políticas públicas
- Ubicación de la escuela
- Inobservancia de algunos puntos de las normas y reglamentos oficiales.

IV . - METODOLOGIA DE LA
INVESTIGACION

En este rubro consideraremos cuatro aspectos que son: --

- Determinación de la muestra y procedimiento de muestreo,
- Recolección de la información,
- Análisis estadístico y
- Análisis e interpretación de los resultados.

4.1 DETERMINACION DE LA MUESTRA Y PROCEDIMIENTO DE MUESTREO

El escenario de este estudio lo constituye el Estado de México, el cual es uno de los de mayor importancia de nuestro país, ya que en él existen polos de desarrollo debido a que se han establecido gran cantidad de industrias, lo que ha dado origen a una inmensa población en edad escolar que demanda educación en todos los niveles.

Puesto que la educación primaria casi ha sido satisfecha, la presión más fuerte se hace a nivel secundario.

En el Estado de México, al igual que en los demás Estados de la República Mexicana, la educación secundaria es impartida por la federación, los Estados y por particulares incorporados a cualquiera de los dos sistemas.

La educación media básica general impartida por la federación se clasifica en escuelas secundarias generales y escuelas secundarias técnicas. Las escuelas secundarias generales,

a su vez, se dividen en diurnas y nocturnas.

Esta investigación se realizó exclusivamente con las escuelas secundarias generales diurnas del Estado de México.

La secundaria general diurna prepara al alumno para ingresar a niveles posteriores. Tiene una duración de tres años y generalmente atiende al grupo de edad de 13 a 17 años, ya que es requisito indispensable para que el alumno pueda inscribirse en el primer año una edad máxima de 14 años 11 meses.

La entidad del Estado de México cuenta con 82 escuelas secundarias generales, las cuales las hemos clasificado de acuerdo al número de grupos que atienden:

Escuelas grandes, aquellas que funcionan a su máxima capacidad con 36 grupos (50 escuelas)

Escuelas medianas, las que tienen de 18 a 35 grupos (16 escuelas)

Escuelas chicas, las que tienen menos de 18 grupos (16 - escuelas)

Debido al tamaño de nuestro universo (82 escuelas), se decidió trabajar con una muestra tomando en cuenta los siguientes factores:

1.- Para que la muestra fuese confiable y representativa se decidió que quedaran incluídas escuelas secundarias generales de la 5 zonas escolares en las cuales se divide el Edo. - de México, que son la de Toluca, Metzahualcóyotl Oriente y Poniente, Ecatepec y Naucalpan, lo que daría como consecuencia que los análisis que se obtengan y las conclusiones a que se lleguen sean válidas y confiables, sin tener que recurrir a - un censo del universo.

2.- De carácter práctico, por la proximidad al Distrito Federal y a la UPM, lo que permitió un menor gasto de re- cursos económicos, lo cual hace más accesible y factible este estudio, ya que no se cuenta con financiamiento de niguna institución; además de que si se trabajara con todo el universo sólo significaría un despilfarro de los recursos económicos, **dado el tipo de estudio que realizamos.**

3.- En la composición del universo a estudiar intervie--nen diversos factores, tomándose para este caso los más rele- vantes que son el tamaño de las escuelas de acuerdo al número de grupos y que las clasificamos en grandes, medianas y chicas, la ubicación de las mismas en zonas urbanas, urbanas margina- das y rurales.

El criterio que se siguió para determinar el tamaño de la muestra global y por estratos fue el de considerar 16 escue--

las grandes, 7 medianas y 7 chicas, lo cual se fundamentó en dos fuentes: la primera consistió en los datos estadísticos - (número de escuelas, ubicación y número de grupos) , con --- que cuenta al respecto el Departamento Técnico de Escuelas -- Secundarias Generales del Estado de México para el año lectivo 1981-1982; la segunda fuente fue la clasificación de las - escuelas en grandes, medianas y chicas, tomando en consideración el número de grupos con que laboran en este período.

El hecho de señalar el año lectivo 1981-1982 es esencial debido a que la recolección de datos se realizó en los meses de febrero, marzo y la primera semana de abril de 1982.

Se tomó como unidad de muestra a la escuela en la cual se entrevistó al director (a), a un subdirector (a) y a dos maestros, tomando en consideración en este último caso a uno de - cada sexo.

También se entrevistó a 4 de los 5 coordinadores de las diferentes zonas del Estado.

Por último, las escuelas fueron seleccionadas al azar, , utilizando 3 recipientes que contenían papelillos con el nombre de cada una de las instituciones, de acuerdo a la estratificación de las escuelas en grandes, medianas y chicas.

La muestra inicial estuvo formada teóricamente por 30 esuelas que representaban el 36.58% del total, de las cuales - 16 fueron "grandes", 7 "medianas" y 7 "chicas".

Debido a circunstancias ajenas a nuestra voluntad y que se citan a continuación, la muestra tuvo que reducirse en:

Una escuela "grande" por existir problemas sindicales entre dos grupos.

Una escuela "chica" por que el director no se encontraba en la institución, lo que no permitió realizar ninguna entrevista.

Y dos escuelas en las que el director no quiso dar la información correspondiente a sus funciones, pero en cambio, sí proporcionó facilidades para la entrevista al subdirector - y a los maestros.

Como consecuencia de lo antes mencionado, la muestra quedó constituida por 28 escuelas que representan el 34.14%, en las cuales se entrevistó a 26 directores, 28 subdirectores y 56 maestros. Los 4 coordinadores se entrevistaron en sus respectivas oficinas.

4.2 RECOLECCION DE LA INFORMACION

Para recabar la información necesaria para la investigación se diseñó una estrategia que permitiera que los datos obtenidos pudieran ser abundantes; pero a la vez, que tuvieran tal especificidad que los hiciera tratables y así ser sometidos a un análisis estadístico, el cual estuvo formado por las siguientes etapas:

- Elaboración del marco teórico, el cual permitió delemitar la información requerida y los criterios de valoración.

- Elaboración de un proyecto, en el cual se marcaban en forma muy general y sumaria los aspectos que guiarían el trabajo de investigación, en el cual se incluyen las estrategias a seguir en la recolección de datos.

- Elaboración del proyecto definitivo, en el que se am-plió el marco teórico y se especificaron más los instrumentos a utilizar.

Determinación de los instrumentos a utilizar y su codi-ficación.

4.3 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

La metodología para el análisis estadístico de los datos se basó en las siguientes estrategias que consisten en:

Para recabar la información necesaria para la investigación se diseñó una estrategia que permitiera que los datos obtenidos pudieran ser abundantes; pero a la vez, que tuvieran tal especificidad que los hiciera tratables y así ser sometidos a un análisis estadístico, el cual estuvo formado por las siguientes etapas:

- Elaboración del marco teórico, el cual permitió delemitar la información requerida y los criterios de valoración.

- Elaboración de un proyecto, en el cual se marcaban en forma muy general y sumaria los aspectos que guiarían el trabajo de investigación, en el cual se incluyen las estrategias a seguir en la recolección de datos.

- Elaboración del proyecto definitivo, en el que se am-plié el marco teórico y se especificaron más los instrumentos a utilizar.

Determinación de los instrumentos a utilizar y su codificación.

4.3 ANALISIS ESTADISTICO

La metodología para el análisis estadístico de los datos se basó en las siguientes estrategias que consisten en:

a).- Diferenciación de variables dependientes e independientes de acuerdo a su comportamiento.

b).- Desarrollo de categorías de codificación de acuerdo a la naturaleza de las variables.

c).- Realizar un análisis cuantitativo (frecuencia, porcentaje, rango mayor, rango menor, etc.) y cualitativo (análisis de correlación de una variable con otra, busca de pautas comunes, etc.).

El procesamiento de datos se llevó a cabo mediante tres aspectos, a saber:

1.- Obtención de frecuencias, porcentajes, media aritmética y moda. Este análisis nos sirvió de fundamento para dar una descripción con la información obtenida.

2.-Concentración de datos en sábanas especiales por aspectos, lo que permitió su tabulación.

3.- Entrecruzamiento de las variables para buscar relaciones significativas que nos permitieran confrontarlas con el marco teórico.

- Asimismo, pláticas entre los dos investigadores para obtener puntos de vista similares a fin de que las entrevistas y encuestas se aplicaran uniformemente con el objeto de

que los datos obtenidos fuesen totalmente homogéneos.

- Revisión de la información obtenida.

- Recopilación de la información en sábanas especiales - que permitiera un análisis factible y confiable.

4.4 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Para determinar un modelo que fuese eficiente en el análisis de las diferentes variables fue necesario obtener varias tablas que contenían frecuencias, porcentajes, media aritmética y moda con la finalidad principal de comprobar la validez de las hipótesis que se habían propuesto; además, fue necesario realizar un análisis cualitativo para confrontar la realidad con el marco teórico.

Por último, recurrimos a las experiencias obtenidas a lo largo de 10 años de laborar en las escuelas secundarias, con el objeto de formular recomendaciones o alternativas que puedan redundar en el mejoramiento de las funciones que son desempeñadas por parte de los directores de escuela secundaria en el Estado de México.

INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron para recabar la infor

mación requerida para la investigación fueron realizados, como ya se mencionó, a partir de guías metodológicas elaboradas por el Dr. Lyons y su equipo; aunque también es necesario hacer notar, que fueron ampliamente modificadas, ya que en la mayoría de los casos no se buscaba la misma información, porque las hipótesis que se manejan son diferentes.

Los instrumentos fueron elaborados para obtener información sobre los siguientes aspectos:

- 1) Perfil profesigráfico de los directores.
- 2) Método de selección de los directores.
- 3) Funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales de los directores.
- 4) Actividades que desempeñan los subdirectores.
- 5) Actividades que desempeña la delegación sindical.
- 6) Actividades que desempeña la asociación de padres de familia.

7) Supervisión de los directores hacia los maestros.

8) Evaluación de las funciones que desempeñan los directores.

9) Rendimiento académico de los alumnos de las diferentes instituciones.

Los instrumentos consistieron, básicamente, de diversas encuestas, a saber:

- Encuesta para coordinadores, la cual estuvo integrada por tres aspectos que exploran la opinión que tienen los coordinadores sobre las funciones que desempeñan los directores; las áreas que exploran son:

a) Comunicación entre autoridades y directores.

b) Deficiencias en los aspectos técnico-pedagógico y administrativo.

c) Evaluación del desempeño de los directores en los aspectos técnico-pedagógico, administrativos y sociales.

- Encuesta para directores. Está formada por 87 cuestiones tendientes a explorar el perfil, las funciones técnico--pedagógicas, administrativas y sociales, la cual está dividida en las áreas siguientes:

1) Perfil profesiorráfico, que incluye:

a).-

a).- Datos generales (6 preguntas).

b) Situación socioeconómica (9 preguntas).

c).- Preparación profesional (2 cuadros).

d).- Experiencia laboral (1 cuadro).

2) Método de selección (3 preguntas)

3) Funciones técnico-pedagógicas (6 aspectos).

4) Funciones administrativas (6 aspectos)

5) Funciones sociales (4 aspectos).

- Entrevista a subdirectores, integrada por cinco cuestiones que exploran las actividades que desempeñan los subdirectores, encaminadas básicamente a las áreas:

a).- Técnico-pedagógica

b).- Administrativa

- Encuesta para maestros, formada por 22 cuestiones que explora las funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales de los directores, pero desde el punto de vista de los maestros, la cual está dividida en las siguientes áreas:

a) Funciones técnico-pedagógicas (3 aspectos)

b) Funciones administrativas (4 aspectos)

c) Funciones sociales (5 aspectos)

d) Actividad sindical (1 aspecto)

Para mayor información, consúltense las cédulas de las encuestas y entrevista en los anexos () al final de esta tesis.

Todo lo anterior fue complementado con la observación directa de las escuelas, principalmente en lo material y en lo relativo a los documentos existentes en los archivos de las instituciones.

Para darle una mayor confiabilidad a las encuestas realizadas se procedió a hacer un estudio piloto en 5 escuelas, lo cual nos permitió efectuar las modificaciones correspondientes.

V . - FUNCIONES TECNICO-PEDAGOGICAS, ADMINISTRATIVAS
Y SOCIALES QUE REALIZAN LOS DIRECTORES DE LAS
ESCUELAS SECUNDARIAS GENERALES

FUNCIONES TECNICO-PEDAGOGICAS DE LOS DIRECTORES DE ESCUELA.

En el presente capítulo trataremos de realizar un análisis y discusión de las tareas técnico-pedagógicas inherentes al proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación en las escuelas generales de educación media, teniendo en cuenta que es el director, como ya quedó asentado anteriormente, el responsable de coordinar -- las actividades tendientes a lograr los objetivos propuestos -- por la Secretaría de Educación Pública.

Para que el director pueda desempeñar en forma satisfactoria la función técnico-pedagógica, creemos que es importante investigar qué documentos recibe en relación a este aspecto y la forma en que los pone en práctica, así como la preparación profesional con que cuenta y la forma en que participa en las labores de docencia.

En cuanto a su preparación creemos que es trascendental, - puesto que para poder auxiliar a los maestros en el mejor desempeño de sus funciones de docencia, se requiere de un apoyo y supervisión de parte de una persona plenamente capacitada; si esta persona no está preparada con los conocimientos que día con día

van avanzando en relación a los nuevos avances sobre educación, quedará al margen y no podrá realizar su función en forma satisfactoria. Pero no solamente se requiere la parte teórica, sino también la práctica. En esto basamos la argumentación que reafirma nuestra convicción de que los directores de escuela secundaria deben seguir impartiendo clases, cuando menos a un solo grupo, pues así les dará oportunidad de tener una mejor comprensión acerca de los problemas que enfrentan los maestros; sin embargo, existen tendencias que hemos podido percibir en este estudio encaminadas a que el director deje de participar como miembro activo en el campo de la docencia.

Como quedó mencionado, el director juega un papel importante en las actividades de supervisión en el proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación; desgraciadamente, en los resultados que fueron arrojados por la investigación no se realiza la supervisión en forma satisfactoria (como lo exponremos posteriormente), puesto que el tiempo que dedican a esta actividad no es suficiente, además de que no existe tiempo especial para que los maestros sostengan pláticas, academias, discusiones con padres de familia, etc.; cuando estas son realizadas es en horas destinadas a clases, lo que creemos redundará en perjuicio de los alumnos.

Creemos que este problema debe ser abordado con un criterio amplio y consciente entre las autoridades de la SEP, el sindicato y una representación de maestros activos en el ejercicio

cicio de la docencia; para así poder lograr que existan horas de descarga académica a fin de dedicarlas a las reuniones académicas, discusión con padres de familia, etc. Otra actividad en el proceso de supervisión por parte del director, consiste en planear, organizar y evaluar, junto con los maestro, los - objetivos que son plasmados en los programas correspondientes, así como de reprogramar y buscar alternativas que permitan hacer sugerencias para modificar algunos aspectos: esto, cremos, es responsabilidad de las academias. También es simportante -- que el director auxilie a los maestros en el mejoramiento de la calidad de la forma en que el maestro se desempeña en el aula, promueva actividades tendientes a asegurar el suminis--tro de materiales necesarios en el proceso enseñanza-aprendi--zaje-evaluación y coadyuve para que los maestros sigan capaci--tándose para el mejor desempeño de su actividad. Todo lo an--tes mencionado nos dará las pautas y parámetros en el momento de realizar la evaluación de las funciones que posteriormente trataremos.

Para poder realizar un análisis cuidadoso en lo referen--te a las funciones técnico-pedagógicas, lo hemos dividido en cuatro aspectos, que son:

- Dosificación de programas y preparación de clases por parte de los maestros.

- Selección y ubicación de los alumnos en los grupos, y asignación de los maestros a dichos grupos.

- Formas de control y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.

- Apoyo a los maestros en servicio.

- Dosificación de programas.

En cuanto a este aspecto, trataremos de exponer el papel que desempeña el director en lo que se refiere a la planeación del trabajo de docencia basado en los programas oficiales.

Hasta antes del mes de enero de 1982, existía una serie de deficiencias en las instituciones en cuanto a los programas, pues las mismas escuelas no los recibían completos, consecuentemente la mayoría de los maestros no contaba con éstos; habrá de añadirse, que en los dos últimos años la editorial Trillas tuvo la iniciativa de publicar unos libros que contenían todos los programas por áreas y asignaturas, los cuales eran obsequiados a los maestros como medida publicitaria de los libros de educación secundaria que imprime esta editora. Por otra parte, la mayoría de los libros que estaban de acuerdo a la nueva reforma educativa, por objetivos generales y específicos, introdujeron la modalidad de destinar algunas páginas para transcribir en forma sumaria los objetivos generales y específicos de cada una de las unidades.

En la Academia de zona (poniente-sur) realizada en el -- mes de enero en la escuela secundaria federal "Isidro Fabela" de Ciudad López Mateos, México, fueron entregados a cada uno de los asistentes, dos libros editados por la S.E.P. sobre -- los programas para la educación media básica en sus dos modalidades, para asignaturas y para áreas, (en lo que se refiere a las materias académicas); dichos programas contienen, además de los objetivos fenerales, los objetivos particulares, -- los objetivos específicos y las actividades que se sugieren.

Los programas relacionados a actividades de música y educación física, no han sido difundidos ampliamente, y lo mismo ocurre en el caso de las actividades tecnológicas para algu-- nas áreas, e inclusive no existen.

En las escuelas visitadas se puso en claro que no se pi-- den planes de trabajo para las actividades de docencia pero, en cambio, se hace una dosificación trimestral en las acade-- mias locales que se realizan en cada escuela; no obstante que solamente se pide la dosificación y algunos puntos de vista, -- los porcentajes que arrojó nuestra encuesta realizada a los -- maestros fue: el 28.5% indicaba que nunca se les pide la dosificación, 24.5% muy pocas veces, 10.5% a veces, 35.7% siempre, y el 3.5% no dieron respuesta.

En relación a las respuestas dadas por los directores, -- un 23% indicó que no se pedían planes a los maestros; los res

tantes indicaron que se pide la dosificación, pero no en forma individual a los maestros, sino a través de los presidentes de las Academias locales por especialidad. En dichos programas se especifican los objetivos particulares, objetivos específicos, las actividades que se pretenden realizar y el tiempo en que se cubrirán. Por otra parte, en algunas instituciones se elaboran planes generales internos por medio de comisiones en diferentes aspectos, como el material y el social, los cuales son supervisados por el director de la escuela para hacer las recomendaciones que sean pertinentes.

PLANEACION DE LA PREPARACION DE CLASES POR PARTE DE LOS MAESTROS.

Como quedó anotado anteriormente, la dosificación de los programas, así como otros asuntos inherentes a ellos, se hace constar en actas que rigurosamente son supervisadas por el director, lo que indica el esfuerzo que se realiza para garantizar el cumplimiento de los planes del sistema educativo nacional; no obstante ello, la encuesta reveló que una de las deficiencias técnico-pedagógicas de los maestros es que no preparan sus clases sistemáticamente, cosa que es sustituida por la improvisación.

Cabe preguntar además, si las técnicas que se aplican son las adecuadas para las actividades que desarrollan y si revisan las tareas y las corrigen en forma individual. Las

respuestas a estas preguntas son negativas; esto como resultado de diferentes factores, como es la falta de tiempo que tienen los maestros para realizar esta actividad, porque un maestro de tiempo completo (42 horas) puede tener como máximo 4 horas de servicio, las cuales son interpretadas por los directores, generalmente, como horas destinadas a cuidar la disciplina de los grupos en los que no asistió el maestro o para otras actividades de muy diversa índole.

El aspecto antes mencionado fue considerado en las escuelas secundarias experimentales, en las que se preveía el tiempo necesario para realizar esta actividad, pero que, desafortunadamente, no fue aplicada a las escuelas generales.

Además cabe anotar, que la falta de una supervisión adecuada por parte de los directores ha checho que los maestros sean enteramente "independientes" en su enseñanza, sin apego a los programas vigentes.

También dejaremos anotado que existe una seria deficiencia en la preparación que poseen los maestros de actividades tecnológicas, puesto que estas personas, en un 99% no cuentan con una preparación de educación normal, lo que ocasiona que los directores tengan problemas aún mayores en este aspecto.

Creemos indispensable que tanto los directores como los coordinadores o inspectores presten mayor atención y busquen

alternativas que permita que se logren los objetivos planteados por las academias, así como la preparación de clases por parte de los maestros.

SELECCION Y UBICACION DE LOS ALUMNOS Y ASIGNACION DE DE LOS MAESTROS A LOS GRUPOS.

En este apartado trataremos de describir la forma que emplean los directores para hacer la selección y ubicación de los alumnos, así como la de asignar los maestros a los grupos y la de asignar a los maestros que desempeñan la función de asesores de grupo.

Selección de alumnos de nuevo ingreso.

En este aspecto, todos los directores de las escuelas -- coinciden al indicar que la ubicación y la selección de los alumnos de nuevo ingreso se realiza de acuerdo al instructivo recibido por parte de la S.E.P., y que consiste:

a).- Durante el mes de junio se reparten las fichas a los alumnos aspirantes y se revisa los documentos requerido -- (certificado de 6o. año de primaria o la constancia de que es tá en trámite, acta de nacimiento y dos fotografías).

b).- Aplicación de la prueba de selección (enviada por la S.E.P. que es rigurosamente controlada), cuyo resultado se

promedia con el que obtiene el alumno en el certificado de 6o. año de primaria.

c).- Se elabora una lista que contiene en forma descendente los promedios obtenidos, en la cual se realiza un corte de los alumnos que son aceptados de acuerdo a la capacidad de la escuela, conservándose algunos lugares para resolver "necesidades" del sindicato y la escuela misma.

Ubicación de los alumnos al grupo.

Con los alumnos aceptados se realiza la ubicación en el turno matutino y en el turno vespertino de acuerdo a las edades.

Para formar los grupos, se procede utilizando la técnica del sembrado, que consiste en colocar todas las pruebas en orden descendente sin importar el sexo, y se procede a formar los grupos, es decir, si existen seis grupos de primero en el turno matutino y 15 dieces, éstos se repartirán en los seis grupos. Esta técnica tiene como finalidad que todos los grupos sean lo más homogéneos posible entre sí. Este aspecto mencionado se cumple con gran efectividad.

Es importante anotar que los directores descuidan los problemas físicos y psíquicos que presentan en su persona los alumnos, ya que no existe un canal de cooperación con los or-

ganismos oficiales como son el Centro de Salud, el IMSS, el ISSSTE, que son los encargados de la salud pública; por esta razón, no se realiza examen médico y dental a los alumnos que ingresan a la escuela.

En lo referente a la aplicación de pruebas psicológicas por parte de la institución es muy variable, y depende principalmente de la capacidad de los maestros orientadores que se lleguen a aplicar en el primero, en el segundo o en el último año; también podemos atribuirlo a que no existen los suficientes recursos económicos en las instituciones, y una reglamentación que lo haga obligatoria.

Debido a la demanda tan fuerte de educación secundaria en el Estado de México, los grupos en las escuelas se forman con 60 alumnos.

Asignación de los maestros a los grupos.

Los criterios que toman los directores para asignar a los maestros a los diferentes grupos es muy variable, supuesto que se les deja en absoluta libertad para hacerlo; pero los más significativos, de conformidad a los datos obtenidos, son: la preparación profesional y la especialidad del maestro, el control disciplinario, la entrega al trabajo, la calidad en el manejo de contenidos programáticos.

La mayoría de los directores enfatizan que la ubicación en correspondencia a su preparación profesional (especialidad), es de acuerdo a instrucciones giradas por la jefatura de las escuelas.

Un dato significativo en la encuesta, es que la mayoría de los directores ubica en los terceros años a los maestros que tienen mayor control disciplinario, lo cual creemos que es el resultado, consciente o inconsciente, del papel que desempeña la escuela como reproductora de ciertas habilidades y actitudes necesarias para el sistema; puesto que, al ser este el último año de este nivel se les reafirma los valores disciplinarios indispensables en las empresas y en otras instituciones escolares.

Asignación de maestros asesores.

Creemos necesario hacer la aclaración que en las escuelas secundarias generales cada uno de los grupos que la forman, tiene un maestro que les sirve de guía y los conduce por los canales adecuados para la solución de sus problemas; se les denomina asesores de grupo. Este apartado tiene por finalidad describir la forma en que son nombrados dichos asesores y las funciones más relevantes que desempeñan.

17 de los 26 directores consultados coinciden en que el director es quien asigna a los asesores a los grupos a ten --

diendo a ciertas características, dentro de las que se distinguen las ordenes, disciplina y preparación; algunos directo--res también dan gran gran importancia a aquellos maestros que tienen mayor contacto con el grupo; sólo uno indicó que el aspecto más importante para designar a los maestros como asesores depende de la aceptación que éste tenga con relación a -- los alumnos.

La mayor parte de los directores coinciden en indicar -- que el asesor tiene que realizar un plan de trabajo, siguiendo algunas indicaciones giradas por la dirección de la escuela, las cuales serán la base que sirva en su desarrollo a lo largo del año escolar, pudiendo resumirlas en los siguientes aspectos:

a).- Organizar a su grupo para nombrar a su representante (jefe de grupo) y a las comisiones (de estudio, puntuali--dad, aseo, etc.).

b).- Es el responsable de entregar las boletas de califi--caciones en las juntas que se realizan con los padres de fami--lia, así como tratar asuntos referentes al comportamiento de los alumnos al interior de la escuela.

c).- Se encarga de coordinar las actividades sociales -- que se desarrollan a nivel grupo.

d).- Asistir, junto con el grupo, a cualquier acto fuera

de la escuela (excursiones, actos cívicos, actos sociales, -- etc.).

e).- Organizar el homenaje a la bandera el día que le corresponda al grupo.

En la mayoría de las instituciones se dedica, aproxima-- damente, una hora a la semana para que el asesor tenga contac-- to con el grupo y se discuta los problemas existentes en el -- mismo. Casi todos los asesores consultados coinciden al indi-- car que por lo regular ese tiempo destinado lo ocupan en la -- preparación de los homenajes a la bandera que le son asigna-- dos.

De lo anterior se desprende que sería ventajoso que existiera mayor tiempo, y que los directores ampliaran más los horizontes de los asesores en juntas periódicas con ellos para dar lugar a una participación democrática entre los maestros con el fin de que, junto con su experiencia, salieran nuevas actividades tendientes a mejorar el rendimiento de los alum-- nos.

FORMAS DE CONTROL Y EVALUACION DEL PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE.

En esta sección tratamos de detectar el grado en que --

Los directores utilizan los instrumentos que poseen para ---
guiar las actividades de la escuela en el aspecto enseñanza-
aprendizaje.

De acuerdo a lo que marca el reglamento, en las escuelas
secundarias debería existir los consejos técnicos y las aca--
demias por especialidades o áreas con la finalidad de discu-
tir y definir los objetivos que se persiguen en relación a -
los programas oficiales; también, discutir los problemas pro
fesionales que afrontan los maestros en el ejercicio de su -
actividad docente, quedando incluido dentro de esta última -
parte las técnicas que se utilizan, la forma de evaluar, y -
los instrumentos que se utilizan para este fin.

Fue revelador descubrir que en todas las escuelas visi-
tadas no existe una estructuración del consejo técnico, aun-
que esto se estipula en el reglamento; en cambio sí existe -
en forma estructurada las academias, pero estas no cumplen --
las funciones que le competen al consejo técnico, con lo -
cual esta responsabilidad recaerá sobre el director.

Academias locales, de sector y de zona.

La delegación del Estado de México por medio de sus co-
ordinadores o supervisores ha definido las metas y acuerdos

para que operen las academias en las escuelas secundarias, basadas en el reglamento interior de trabajo y el instructivo general del período 1981-1982 (25).

Las autoridades de la S.E.P. consideran (de acuerdo al reglamento), las academias como un organismo de investigación científica, de orientación y de consulta en relación a las actividades de docencia y las materias del currículum. Creemos, pues que en estas academias deberá existir una colaboración entre los maestros asistentes con la finalidad de obtener, con base a su experiencia, las técnicas más adecuadas para el proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación y, además, tratar de unificar los métodos, y aún más, tratar de dar las bases de una tecnología propia para la educación en nuestro país.

Las academias locales se realizan en las escuelas con una periodicidad de cinco veces al año, es decir, aproximadamente, cada dos meses.

Los asuntos que se discuten básicamente son los siguientes:

a).- Se nombra el presidente por especialidad, en caso de asignaturas, o por áreas, o tecnologías; además, un secretario y dos vocales.

(25) Op. Cit., Gámez Jiménez, Luis. Prontuario ... pp. 221-285

b).-Dosificación de los programas para los dos meses -- correspondientes, la cual lleva, además de los objetivos ge-- nerales y específicos, las posibles actividades a desarrollar.

c).- Selección de libros de texto que habrán de utilizar se en el transcurso del año lectivo, tomando en cuenta que ha yan sido autorizados por la S.E.P.

d).-Discusión sobre técnicas que puedan utilizarse y que han dado buenos resultados en años anteriores.

Así mismo, queremos dejar anotado que el director da las indicaciones que le son giradas por el Departamento a todo el personal y, posteriormente, se incorpora a una mesa de trabajo de acuerdo a su especialidad.

Academias de sector.

La Delegación del Estado de México ha dividido las zonas en sectores, en los que se encuentran, aproximadamente, incluidas 14 escuelas, entre federales e incorporadas a la --- S.E.P. Se realizan por lo general una vez al año y se escoge una escuela como sede.

A esta actividad asiste el Jefe del Departamento de escuelas secundarias generales, el Subjefe del Departamento Téc nico y el Coordinador de sector. Se principia con un breve ac

to cívico, al final del cual se dan las instrucciones y la agenda para las actividades a desarrollar; posteriormente, se reúnen en mesas de trabajo de acuerdo a las áreas, especialidades y tecnologías; en un salón se reúnen los directores, y en otro los subdirectores con el personal administrativo.

Los asuntos que se tratan son los siguientes:

a).- En las reuniones por especialidades del personal docente, se procede a nombrar al presidente, secretario y vocales representantes de sector, los cuales son los encargados de conducir las actividades y rendir el informe de las mismas.

b).- Análisis de los programas.

c).- Unificación de la dosificación del programa.

d).- Demostraciones prácticas de clases sobre el uso de material de apoyo.

e).- Discusión de problemas que se presentan en cada una de las áreas.

En la reunión de los directores se encuentra presente el Jefe del Departamento, quien da instrucciones generales en relación a aspectos administrativos de la escuela, así como soluciones a problemas planteados por los directores en cualquier aspecto.

Los subdirectores se reúnen con el subjefe del Departamento Técnico el cual orienta e indica la forma del llenado de formas y datos estadísticos que debe rendir la escuela, - así como las fechas en que deben entregarse.

Academias de Zona.

En estas academias se encuentran los representantes de la Delegación que fueron mencionados en las de sector (Jefe del Departamento, Subjefe del Departamento técnico), aumentado, desde luego, los coordinadores de los demás sectores - correspondientes a la Zona. Igualmente se escoge una escuela sede para la actividad, en donde se realiza un breve acto cívico, dándose, posteriormente ahí las instrucciones por el Jefe del Departamento, que guiarán las actividades a desarrollar.

Se procede a la separación en mesas de trabajo, como - quedó anotado en las academias de sector, y los puntos que - se abordan son muy similares.

Dejamos anotado que en la junta realizada en el mes de enero, se introdujo la modalidad de crear en todas las escuelas bancos de preguntas o de ítems (enunciados de los principales puntos del tema o unidad, con los que se elaboran preguntas para los cuestionarios o baterias de pruebas), con la finalidad de tratar de nivelar el avance programático y - para realizar, a fines de mayo o en la primera semana de junio, un concurso entre los mejores alumnos a fin de comprobarlo.

La mayoría de los profesores con los cuales tuvimos la oportunidad de comentar su opinión en relación a las academias, coinciden en afirmar que son una pérdida de tiempo y que va en perjuicio de los alumnos, ya que se realizan dentro de las horas de trabajo.

Tal parecería que las diferentes academias (locales, de zona, de sector) deberían ser de valiosa contribución a la organización y mejoramiento de la enseñanza, pero por no estar organizadas de tal manera que permitiera sistematizar la valiosa experiencia que poseen los participantes, y sirviera de base para sacar partido, se cae en la rutina de tratar --- siempre los mismos aspectos, lo que las hace tediosas a los participantes.

La última reunión de academias de la zona Poniente-Sur del Valle de México efectuada en el mes de abril de 1982 en la Escuela Secundaria Federal "Himno Nacional", se planeó -- con anticipación, e incluyó los siguientes puntos:

- Informe de la academia estatal por los directores.
- Informe de las academias locales por el asesor.
- Demostraciones prácticas, en diferentes áreas, por parte de maestros pertenecientes a la zona (consultar anexo)

Estas actividades no pudieron llevarse a cabo en forma satisfactoria, ya que hubo enfrentamientos con algunos maestros disidentes; además, de que se dio a conocer la renuncia del Jefe del Departamento de las Escuelas Secundarias Generales y algunos de sus colaboradores, dentro de los que se encontraban los principales organizadores de esta academia, los cuales se negaron cumplir con esta actividad, hecho que perjudicó gravemente su desarrollo.

Creemos que lo antes expuesto es consecuencia de que los inspectores o coordinadores, directores y maestros no están lo suficientemente involucrados en el trabajo de las academias, así como por la falta de asesores que sean capaces de coordinar en forma efectiva actividades que den resultado satisfactorios.

Evaluación y supervisión de alumnos y maestros.

Así como en las empresas lo más importante es el producto final que se obtiene, en la escuela lo que más importa es el progreso alcanzado por los alumnos. Con base en ello, el director será el responsable directo de los avances que se obtengan. Por tal razón, deberá tener la habilidad y los conocimientos que le permitan lograr que, tanto los profesores como los alumnos y los padres de familia, busquen de común acuerdo los medios idóneos para lograr que se alcancen en forma satisfactoria los objetivos propuestos por la S.E.P. (desa

rollar íntegra y armónicamente las facultades del individuo) y hacer que cada institución cumpla sus propios objetivos, y de alcanzar un mayor beneficio hacia la comunidad en que se encuentra inserta la escuela.

La supervisión que realice el director y la forma en que obtenga los datos confiables a cerca de los logros alcanza -- dos por los alumnos y, consecuentemente de los maestros, se -- ran de gran importancia para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación.

Los datos arrojados por la investigación nos indican que las formas usuales para obtener esta información consisten en:

1a.-Los reportes de calificaciones que rinden en 4 ocasiones los maestros durante el año escolar.

2a.-Las reuniones especiales que se tienen con los maestros, quienes indican el avance programático por parte de los alumnos.

3a.-Pláticas con los alumnos en el salón de clase cuando el maestro no está presente.

4a.-Las encuestas y pruebas realizadas a los alumnos.

5a.-Por medio del departamento de orientación y trabajo

social, quien se encarga de realizar gráficas de acuerdo a las evaluaciones presentadas por los maestros.

6a.-Informes de los maestros asesores que rinden a los directores cuando existen problemas en una o más materias.

Casi todos los directores de las escuelas secundarias dan entera libertad para las actividades de docencia que realizan los maestros, así como para el avance programático que pretenden alcanzar; esto último ocasiona que no se pueda hacer una medición confiable, (lo decimos basados en los resultados de las evaluaciones que existen en los archivos de la escuela) ya que las calificaciones, son otorgadas en forma muy subjetiva. Habría, pues, que implementar determinados mecanismos por medio de las academias locales, de sector y de zona que permita a los directores tener bases confiables para realizar una supervisión que garantice, hasta cierto punto, que las evaluaciones mostraran el avance real en la consecución de determinados objetivos en las calificaciones asignadas por los maestros.

Además de ello los directores deben vigilar y ayudar a la solución de los problemas de los alumnos y de los maestros de manera profesional para poder proporcionar un auxilio eficaz en el aspecto pedagógico.

Todo lo anterior, pues, daría bases sólidas a los directores para poder realizar una evaluación justa a los maestros a la hora de entregar la ficha escalafonaria, la que abordaremos en detalle en el tema sindical.

Visita y forma de supervisión por parte de los directores a las aulas de clase.

Los directores para conocer y solucionar los problemas que enfrenta el maestro en el proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación, así como para dar una puntuación (ficha de trabajo) objetiva sobre el trabajo que desarrolla el maestro, necesitan visitar el salón de clase donde se desempeñan los maestros.

En relación a este aspecto, las escuelas visitadas, presentaron una disparidad, dentro de ellas podemos anotar:

a).- Se realizan las visitas en forma ocasional y sin -- avisarle a los maestros se pasa a observar la forma en que se desempeña; posteriormente se tienen pláticas con él para darle algunas sugerencias.

b).- Se le anticipa al maestro que se pasará a su salón -- de clase con la finalidad de ayudarle a resolver los problemas que se le presenten, de acuerdo al buen juicio del director.

c).- No se realizan visitas al salón de clase por considerarse que los maestros son profesionales en la educación y están en condiciones de solucionar cualquier problema que se les presente.

Solamente dos directores tenían en forma estructurada -- las visitas a realizar en el salón de clase, lo que permite -- poder encontrar los problemas que se presentan y evaluar con cierta objetividad el trabajo desempeñado por el maestro.

Creemos conveniente que los directores cuenten con asesoría especializada de los coordinadores o inspectores, para -- realizar una supervisión efectiva, y así poder ayudar a los -- maestros a que desempeñen su tarea educativa con lo cual se -- contribuye aún más a elevar la calidad de la educación.

Juntas con el personal docente y aspectos que se discuten en ellas.

Aparte de las juntas de academia, los directores realizan juntas administrativas y técnico-pedagógicas, alrededor -- de 4 al año. Los principales temas de discusión son:

- Aciertos y errores de el trabajo docente.
- Tratar de solucionar el problema de faltas y retardos de los maestros.
- Nombrar las comisiones y plantear las estrategias a -- seguir.
- Dar las indicaciones sobre la forma de evaluación que

habrá de seguirse durante el año.

- Inyectar nuevo ánimo e interés a los maestros.
- Tratar de encontrar técnicas efectivas en el proceso - enseñanza-aprendizaje.
- Dar a conocer las disposiciones giradas por la autoridad (Delegación).
- Se solicita un proyecto sobre las necesidades de los - maestros (laboratorios y talleres), en la junta de inicio de año.
- Se discute el porcentaje de reprobación y sus causas.

Creemos que este tipo de juntas es de importancia en la coordinación de las actividades que se desempeñan en la escuela. Es notorio hacer resaltar que algunos directores abusan - de este tipo de juntas, otros caen en el extremo opuesto.

Será necesario que hagan una programación de ellas, a -- fin de que se realicen las necesarias para cumplir con la programación general.

También queremos indicar que el mayor problema de estas actividades es que, con excepción de la primera, todas las -- juntas se realizan durante horas de clase, lo que va en per--juicio de los alumnos.

Apoyo a los maestros en servicio.

Esta sección comprende cinco aspectos que analizan la forma en que los directores influyen para que sus maestros sigan capacitándose, la forma en que se provee de materiales para los laboratorios y talleres, el modo en que se recaban los libros y materiales de apoyo para la biblioteca, y por último, la ayuda material y audiovisual que se brinda a los profesores. Todo lo anterior los directores podrán lograrlo con la cooperación de la comunidad escolar.

Forma en que promueven los directores la superación profesional de los maestros en servicio.

Los directores se dan cuenta de las diferencias que existen entre el personal docente, algunas de las cuales pueden remediarse y otras no, dentro de ellas podemos mencionar que cuando el ausentismo de los maestros se agudiza se toman medidas administrativas, como poner alguno a disposición del departamento con lo cual mejora considerablemente la asistencia de los demás maestros.

Pero cuando los maestros no planifican su clase, o no utilizan las técnicas más adecuadas para el proceso enseñanza-aprendizaje, rara vez se toman medidas que tiendan a mejorar esta situación. Es en este aspecto donde el director debería

animar e influir positivamente para que el maestro que ya ha terminado sus estudios de Normal Superior o equivalente, siga informándose acerca de los avances en el área de su especialidad, ya que esto vendría a repercutir en beneficio de la institución a la cual están adscritos.

Por lo general los directores no tienen la capacidad de decisión para poder implementar cursos, conferencias u otras actividades similares al interior de la escuela, para el personal a su cargo, pero sí existen cursos sabatinos que son impartidos por la Dirección General de Mejoramiento Profesional durante todo el año escolar y los de verano que se imparten - en vacaciones de fin de año.

La investigación permitió conocer que algunos directores para el efecto, dan incrementos de horas de trabajo como incentivo a los que se siguen preparando; otros dan todo tipo de - facilidades para que acudan a los centros de mejoramiento profesional; algunos más dan información de los cursos que se o-frecen.

Pero el problema más grave se presenta en las áreas -- tecnológicas, puesto que un 50% de las personas encargadas de impartir estas actividades, no tienen la secundaria completa, y no tienen interés en seguir preparándose por que no existe ningún incentivo de tipo económico, escalafonario o profesional.

Creemos conveniente dejar asentado que es necesario que al realizarse la selección de los maestros de tecnologías se tenga como prerrequisito indispensable el haber terminado la normal primaria (con la finalidad de tener conocimientos pedagógicos), y poseer conocimientos en el área específica.

Suministro de materiales para laboratorios y talleres.

Los directores son los encargados de buscar los medios - para que los laboratorios y los talleres tengan el material - que se requiere, para lo cual realizan diversas actividades; mencionaremos las siguientes:

a).- La escuela cuenta con un presupuesto oficial (cuota de inscripción de \$ 50.00 por alumno y \$ 15.00 por exámenes extraordinarios), cuyo tratamiento lo haremos en el aspecto material y financiero de las escuelas secundarias generales. Para poder ejercerlo se realiza un plan anual desglosado en partidas, siendo una de ellas la que se dedica a la obtención del material de laboratorio y los talleres; pero el presupuesto que se asigna resulta insuficiente debido al alto costo que tienen las sustancias, los aparatos y los materiales indispensables.

b).- La asociación de padres de familia, en algunas escuelas, destina parte de sus ingresos a fin de ayudar a lo necesario en los laboratorios y talleres.

c).- Por medio de los maestros y asesores se realizan actividades (rifas, kermesses, etc.) con la finalidad de reca--bar fondos para la adquisición de los materiales destinados a los anexos mencionados.

d).- A los alumnos se les pide al inicio del año escolar que obtengan algunos materiales que se utilizarán en los ta--lleres y laboratorios.

Es explicable que las cantidades que se dedican para la obtención de materiales de laboratorio y talleres, siempre -- resulta insuficiente debido a que en la actualidad los alum--nos de lo., 2o. y tercer año de secundaria tienen que reali--zar prácticas en química, física y biología (ciencias natura--les), esto i plica un alto gasto en las sustancias químicas y el material de vidrio que es de importación; así como en el caso de biología, los microscopios; en física, los equipos de óptica; herramientas, en el caso de los diferentes talleres. Aunado a lo anterior, el CAPFCE, en muchas de las institucio--nes visitadas, entregó equipo incompleto.

Creemos necesario que los directores, además de realizar las actividades descritas, busquen nuevas alternativas que -- les permita tener fondos suficientes para el mantenimiento y el buen funcionamiento de los laboratorios y talleres; pudiendo ser una de ellas, que tanto en los laboratorios como en -- los talleres se fabriquen objetos de consumo popular y bajo - precio, con lo cual se podrían obtener recursos económicos.

Resulta deprimente observar las carencias de material en laboratorios y talleres y la forma casi artesanal en que se desarrollan las actividades escolares, habiendo inclusive, en varias escuelas, falta de instalaciones, lo que va en perjuicio de los propios alumnos.

Apoyo de bibliotecas.

Un anexo indispensable que debe existir en las escuelas es la biblioteca, puesto que, por un lado, los maestros necesitan consultar bibliografía especializada que contengan los adelantos en relación al área en que se desenvuelven que les permita actualizarse y desempeñar su labor docente en forma más eficiente. Por otro lado, los alumnos para poder llevar a cabo las diversas tareas de investigación necesitan recurrir a diferentes autores a fin de realizar un trabajo más significativo. Los alumnos de escasos recursos deberían tener la facilidad de consultar los libros de texto en la biblioteca, y esta ofrecer el servicio de préstamos a domicilio.

No obstante de la importancia señalada, solamente dos escuelas de las 28 visitadas contaban con el local adecuado y con escasos volúmenes, además la totalidad no cuenta con un profesional (bibliotecario) encargado de este anexo, con lo que podrían funcionar en forma adecuada. 12 escuelas cuentan con el local, pero éste ha sido habilitado como aula o como taller al no contar con todas las instalaciones para dar cupo

a todos los alumnos inscritos. Siete escuelas se encuentran en proceso de construcción, por tal motivo, en el momento de la visita, no se encontraba construido este anexo. En dos escuelas, para suplir la deficiencia de la falta de este anexo, existen bibliotecas circulantes. En el resto de las escuelas visitadas se están haciendo diferentes actividades tendientes a obtener libros o fondos económicos con la finalidad de al menos montar estantes en la dirección o subdirección de la escuela.

Es indispensable que todas las escuelas cuenten con una biblioteca que esté bien organizada, así como el personal adecuado para atenderla con lo que se podría brindar, no sólo un buen servicio interno, sino que se extendiera a la comunidad en que se encuentra la escuela para que de esta manera se difunda la cultura en su área de influencia.

Ayuda de material audiovisual.

Uno de los recursos efectivos en el proceso enseñanza - aprendizaje son los materiales audiovisuales, pero desafortunadamente, son pocas las escuelas en las cuales se utilizan en forma regular, debido a que los materiales como mapas, proyectores, filminas, grabadoras, videocassetes, etc., tienen un alto costo, por lo que el presupuesto con que cuenta la escuela no es suficiente para poder adquirirlos. Un director al ser entrevistado en relación a este aspecto exclamó: "si el -

dinero con que cuenta la escuela no alcanza para comprar los pizarrones, borradores y gises, menos para comprar cualquier material audiovisual ".

Algunos directores son más activos que otros, lo que da lugar a que en las escuelas las actividades que se realizan en este renglón sean muy diversas, de estas sobresalen, a manera de ejemplo las siguientes:

- a) Recurren a embajadas para solicitar películas de 16 mm. y videocassetes.
- b) Invierten en parte del dinero del fondo social de la cooperativa en la compra de material audiovisual.
- c) Por medio de los maestros y alumnos fabrican y elaboran algunos mapas, láminas, etc.

Queremos dejar anotado que en el país existen departamentos gubernamentales (apoyo audiovisual de la SEP.) que se dedican a la fabricación de material audiovisual, así como instituciones que poseen material para la preparación de sus recursos humanos (CFE, SAHOP, SRA, etc.,) no obstante ello ninguno de los directores entrevistados los menciono.

Para que se pudiera solucionar en parte el problema de material audiovisual, deberían darse cursos para asesorar a

los maestros y, por medio de los talleres y laboratorios, los alumnos fueran capaces de fabricar materiales a bajo costo y de utilidad, así como de recurrir a diferentes instituciones a fin de obtener materiales que no puedan fabricarse en las escuelas.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS DIRECTORES DE ESCUELA.

Este capítulo aborda cinco aspectos que corresponden al trabajo administrativo que desempeñan los directores de las escuelas secundarias generales del Estado de México. El primero se refiere a la forma en que se transmite o se envían los documentos necesarios para el funcionamiento de la escuela. El segundo se refiere a las actividades que desempeñan los subdirectores, puesto que éstos, de acuerdo a las normas existentes, son los directamente responsables de la actividad administrativa en las escuelas; además aquí describiremos la forma en que actúa la delegación sindical al interior de la escuela. El tercero se refiere a la forma en que elaboran los directores el plan anual de la escuela. El cuarto se refiere a la forma en que organizan los directores los anexos escolares; y en el quinto trataremos los recursos materiales y financieros con que cuenta la escuela.

Documentos recibidos en las instituciones, en relación a los aspectos técnico-pedagógicos, administrativos y sociales para el período 1981-1982.

Con la finalidad de conocer los materiales que recibieron los directores en el año lectivo 1981-1982. Recurrimos a la Delegación del Estado de México con la finalidad de obtener una relación en la cual se encontraran listados todos los materiales enviados; además realizamos visitas a cinco escuelas en las cuales laboran directores que fueron compañeros de trabajo, logrando a través de ellos obtener una lista más completa, con lo cual nos enteramos de que, aparte de los documentos que envía la Delegación, se reciben otros documentos de otras dependencias.

Creemos necesario hacer notar que no existe una relación de los documentos enviados, a los directores, por tal razón la relación que hemos recabado de ellos puede estar incompleta. Hemos clasificados los documentos bajo los rubros de técnico-pedagógico, administrativos y sociales, los cuales se citan a continuación:

1.-Técnico-pedagógico

- Instructivo para la formación de grupos de alumnos de nuevo ingreso.
- Instructivo para la formación y funcionamiento de academias.
- Instructivo para la elaboración de exámenes extraordinarios y a título de suficiencia.
- Instructivo sobre estructura y organización de asesores de grupo, jefes y subjeses.

- Acuerdo número 17 (evaluación).
- Interpretación del acuerdo No. 17.
- Circular sobre la ubicación de los alumnos en las actividades tecnológicas.
- Unidades programáticas para el área de tecnológicas.

2.- Documentos administrativos:

- Ajuste de personal de la escuela
- Relación de personal
- Instructivo para la elaboración de boletas y certificados.
- Certificados rezagados
- Responsabilidades de pago
- Circulares sobre retardos e inasistencias de los tra--bajadores.
- Instructivo sobre altas y bajas
- Directorio de directores y subdirectores
- Instructivo para fechas límites para aclaraciones e incongruencias con el personal
- Instructivo para alumnos de nuevo ingreso
- Instructivos y formas R1, R2, R3, REX, CYRCE, ET4, --911.5, KARDEX, etc.
- Instructivo para la formación de la cooperativa escolar
- Instructivo para la elaboración de horarios
- Instructivo para el manejo de presupuesto
- Instructivo sobre el control escolar
- Instructivo para la formulación del plan anual

- Instructivo para la selección de grupos
- Instructivo sobre el llenado de certificados de grado y ciclo
- Instructivo sobre el llenado de los libros de contabilidad
- Instructivo para levantar actas administrativas
- Circular de cambio de funciones de la delegación
- Circular para el trámite de nombramientos
- Calendario de actividades

3.- Documentos sociales:

- Instructivo para la campaña de alfabetización
- Integración de asociación de padres de familia
- Instructivo sobre la formación de la sociedad de alumnos

Las visitas realizadas a las escuelas confirmaron que los documentos antes mencionados habían sido recibidos y se encontraban archivados, cosa que pudimos constatar objetivamente. Además, nos informaron que existen dos medios por los que reciben la documentación antes referida, que son: el correo y juntas periódicas que se realizan entre el coordinador y los directores. En relación a este último aspecto, 8 directores hicieron mención de que estas juntas no son programadas, sino que se les avisa con un día de anticipación por vía telefónica, lo que ocasiona serios trastornos en las actividades que realizan en sus escuelas.

Creemos que es importante que los coordinadores e inspectores cuenten con una lista de los documentos indispensables que debe poseer el director, con la finalidad de que exista -- retroalimentación e indicar las necesidades que no han sido -- satisfechas.

En relación al trabajo social, encontramos que son muy -- pocos los documentos que se envían, lo que nos reafirma la -- idea de que la escuela ha dejado de ser el centro de promo -- ción de las actividades sociales que se realizan en la comunidad; más bien, podríamos decir que la escuela se ha converti-- do en una fortaleza impenetrable (casi todas están bardeadas o a punto de bardearse) para la comunidad a la cual prestan -- sus servicios.

Normas educativas.

En relación al reglamento interior que rige las actividades de las instituciones de educación secundaria, la Ley Federal de Educación y las condiciones de trabajo del personal de la S.E.P., indicamos que no todos los directores conocen a -- fondo estos documentos, e inclusive, en la mayor parte de las escuelas visitadas, no los tienen completos debido a que la -- S.E.P. no les ha dado la difusión necesaria.

De acuerdo al nombramiento (subdirector secretario) y al reglamento interno de las escuelas secundarias generales, los subdirectores son los directamente encargados de realizar, en

gran medida, el aspecto administrativo, y el director solamente firma la documentación que previamente ha sido firmada por el subdirector. Es decir, el subdirector realiza la supervisión del llenado de todas las formas de la escuela (forma R1, R2, R3, REX, KARDEX, CYRCE, etc.), supervisa el aspecto material de la escuela, en cuanto a mobiliario, pintura y deterioro del edificio e instalaciones, pero no tiene ninguna incumbencia en el aspecto financiero como debiera tenerlo, según el reglamento lo estipula.

Material distribuido a las delegaciones sindicales de las escuelas por el SNTE.

El Secretario General de la Sección 36 del Valle de México del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación --- (SNTE), nos informó que la relación, adjunta de documentos -- ideológicos y sindicales fue enviada oportunamente a todas -- las delegaciones.

- 1.- Vanguardia Revolucionaria del SNTE.
- 2.- Pensamiento y acción.
- 3.- Movimiento reivindicador "22 de septiembre 1972".
- 4.- Resoluciones del primer Congreso Popular de Educación.
- 5.- Convocatoria para los eventos deportivos culturales del SNTE.
- 6.- Carteles alusivos a la problemática existente en relación a los grupos desidentes del sindicato.

Debe mencionarse en este apartado que existe un grupo de maestros disidentes organizados por la coordinadora de trabajadores de la educación (CNTE), la cual ha hecho llegar gran cantidad de propaganda por medio de volantes o artículos que aparecen en los periódicos, y que en 10 escuelas de las visitadas se encontraban expuestos dichos documentos en algún muro de ellos.

De los 56 maestros entrevistados, 34 indicaron que la delegación no actúa en beneficio, ni del personal ni de la escuela: dos prefirieron no dar ninguna respuesta, dos indicaron que no hay representantes sindicales, dos que se dedicaban solamente a actividades sociales, y 16 indicaron que realizan diferentes actividades, como son: movilizaciones, trámites de pagarés y credenciales, etc.

El 80% de los directores opinaron que las actividades sindicales que se desarrollan en las escuelas estaban resultando nefastas para el desarrollo de las actividades escolares, puesto que las continuas faltas de los maestros que están dentro de la corriente sindical Vanguardia Revolucionaria del SNTE, como de aquellos de la coordinadora, debido a los problemas intergremiales, no permiten que se lleven a cabo en forma normal las actividades docentes. Un director exclamó: "los compañeros deberían recordar que antes de ser "charros" o "disidentes" son maestros y su función es educar".

Lo anterior refleja que existe efervescencia sindical, tanto al interior como al exterior de la escuela, lo que - creemos puede ser importante para que se realice una investigación en este aspecto; nosotros solamente lo dejamos anotado.

Elaboración y desarrollo del plan anual de los directores.

Al referirnos a la administración escolar dejamos anotado que la planeación proporciona una guía para el mejoramiento de la escuela, pues al realizarla el director en colaboración con todos los miembros de la comunidad escolar puede marcarse una serie de objetivos explícitos para el desarrollo de actividades que permitan obtener los recursos económicos, materiales y pedagógicos para el logro de ellos; pero esto, desgraciadamente, muy poco se aplica en las escuelas.

El plan anual que realizan los directores se elabora al finalizar el año escolar y se refiere a la futura realización de diversas actividades; está dividido en cinco áreas, -- que son:

a) Administrativa, que comprende compras de material de oficina, muebles, etc.

b) Educativa, que concierne a la compra de material para la escuela, laboratorios y talleres, herramientas, maquinaria y equipo.

c) Actividades sociales, que se refiere a la compra de material para el fomento deportivo.

d) Mantenimiento, que comprende suministros diversos, reparación de muebles, etc.

e) Servicios generales, que se refiere a ropa, vestido y equipo para los trabajadores, así como gastos menores.

Este plan anual que realizan los directores tiene como finalidad obtener los recursos indispensables para el financiamiento de la escuela, y con base en él, el Departamento Técnico aprueba las partidas que se efectuarán de acuerdo al presupuesto de cada escuela. Como pudimos apreciar, este plan se refiere al aspecto financiero.

De los directores consultados, la mayor parte concordaron en que el plan de trabajo lo realizan con base al que se hizo el año anterior; cinco indicaron que se elabora de acuerdo a las necesidades de la escuela, dos indicaron que se parte del plan que realizan los maestros. Uno de ellos, entre chascarrillos, dijo: "la mayor parte de los directores copiamos íntegramente el del año anterior; y los coordinadores ni siquiera nos toman en cuenta las aportaciones que hacemos". Lo que sí estamos seguros, por haberlo constatado, es de que los directores, normalmente, no reciben respuesta a su plan de trabajo por parte del Departamento Técnico.

Sería conveniente que los coordinadores e inspectores -

revisaran a fondo los planes anuales con la finalidad de hacer sugerencias y, al final del año escolar, constatar y evaluar las actividades propuestas con lo cual se tendría elementos objetivos para calificar a los directores y subdirectores (ficha de trabajo).

Organización de anexos escolares.

Los anexos escolares que hemos considerado en el presente estudio son la cooperativa, oficina de la escuela, baños, campos deportivos, áreas verdes, laboratorios y talleres.

Cooperativa. En el interior de las escuelas funciona -- una pequeña tienda escolar a la que generalmente se llama -- cooperativa. En el reglamento de cooperativas en que se basa su funcionamiento, se establece que éstas estarán integradas por maestros, alumnos y empleados de la misma escuela. Los fines a que está encaminada son:

1.- Desenvolver entre los asociados el espíritu de auxilio mutuo, de iniciativa y de previsión al servicio de la colectividad.

2.- Coordinar su actividad con el desarrollo de los programas escolares en cada rama de la enseñanza.

3.- Proveer a los socios de útiles escolares, de vestuario y de alimento que necesiten durante la jornada escolar.

La administración de la cooperativa escolar está encargada al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y a la Comisión de Educación y Propaganda.

El primero se integra por un presidente, un asesor de éste, un secretario, un tesorero y dos vocales. Los puestos de tesorero y asesor del presidente son cubiertos por maestros y los demás cargos por alumnos. A este consejo le corresponde, el último mes del año escolar, presentar un informe de contabilidad de las operaciones efectuadas durante el año, así como el proyecto de distribución del fondo repartible. El segundo se forma con socios alumnos, consta de un presidente, un secretario y un vocal: entre sus funciones está la de vigilar que los rendimientos repartibles se entreguen puntualmente a los socios al finalizar el año escolar. La última se encarga de difundir conocimientos elementales de la cooperativa, mediante la organización de pláticas, concursos, periódico mural, adquisición de folletos y revistas cooperativas, etc. : se forma con un presidente y dos vocales alumnos, un asesor que deberá ser maestro.

Con el rendimiento económico de la cooperativa se constituyen dos fondos: el fondo social y el fondo repartible. El fondo social se forma con el 50% del rendimiento y se empleará en fomentar actividades cívicas, culturales, deportivas o de recreación, tanto de los socios como de la escuela: incluyendo el mejoramiento de la biblioteca escolar, las excursiones educativas, el aseo y embellecimiento del plantel. El fondo repartible, formado por el otro 50% del rendimiento se distribuirá al finalizar el año escolar entre los socios, en proporción al sonsumo efectuado por cada uno de ellos (cosa que no es posible hacer) en la cooperativa.

Podemos mencionar que la cooperativa escolar es un medio por el cual los alumnos deberían conocer la forma en que se puede trabajar organizadamente y los frutos que se pueden recoger, pero esto no se cumple, ya que en todas las escuelas visitadas, por lo regular, existe una persona a la que se le paga por hacerse responsable de las ventas, siendo únicamente el tesorero (un maestro) el que conoce y maneja las compras y ventas de ella. En algunas otras escuelas se renta la cooperativa a una persona ajena a la institución; en otras se permite que entren personas ajenas a la institución a realizar sus ventas, las cuales dejan una cantidad a la escuela en razón de lo vendido. No obstante estas circunstancias, el rendimiento libre de las ventas por año en las escuelas "grandes" es de \$ 100,000.00 pesos.

Aun cuando el reglamento* establece que en las escuelas no se debe permitir otra actividad comercial aparte de la cooperativa, con frecuencia se observa que hay individuos que no tienen alguna relación con la escuela a los que se les permite vender comida y refrescos.

En la junta de academia de zona realizada en la escuela "Isidro Fabela" de Cd. López Mateos, en enero, se dieron indicaciones a los directores en relación al manejo de la cooperativa, pero no se tocó el punto relativo a una supervisión más efectiva (según lo pudimos constatar), que debería haber por parte de los coordinadores para que exista un efectivo control

* Cfr., Op. Cit., Gámez Jiménez, Luis. Prontuario de Legislación Educativa.

y se respete cabalmente el reglamento.

Las cooperativas, de acuerdo al reglamento⁴, deben vender "lo estrictamente indispensable" y a precio más bajo de los que existen fuera de la escuela; de hecho los precios son los mismos, y los productos que se venden (refrescos, golosinas, pasteles y dulces) no tienen valor nutritivo. De cual -- quier manera las actividades de la cooperativa escolar no han sido capaces de proporcionar comidas escolares de una calidad adecuada, de acuerdo a lo que estipula el reglamento.

Oficinas de la dirección de la escuela.

La mayor parte de las escuelas visitadas cuentan con un local destinado para el personal administrativo, y una dirección. Pero la mayoría de los directores manifestaron que es necesaria la construcción de dos pequeños cubículos para los subdirectores. En cinco escuelas que tienen dos subdirecciones, pudimos observar que había una mejor organización, y además, algunos problemas pueden ser canalizados a los subdirectores, sin tener que esperar a que se desocupe el local de la dirección.

Las secundarias visitadas parecían bien organizadas en relación a sus archivos, escritorios, material didáctico (muy escaso por cierto), etc.; además, las oficinas se encontraban limpias y organizadas, cosa que contrastaba con la suciedad de los patios y de los salones, lo que indica el poco control sobre el personal de aseo.

* Cfr., Op. Cit, Gámez Jiménez, Luis. Prontuario de Legislación Educativa.

Baños.

De acuerdo a los reglamentos y a las normas sanitarias, los baños escolares deberían cumplir condiciones de higiene, de salubridad, de amplitud, de comodidad, etc., de manera tal que fuesen funcionales.

Cerca de las tres cuartas partes de los escuelas visitadas tenían grandes problemas e instalaciones inadecuadas, esto ocasionado por diferentes factores, dentro de los que podemos mencionar: destrucción de los muebles por parte de los alumnos, falta de agua, mal servicio de limpieza, número de excusados insuficientes, lo que hace que estos anexos que -- presenten un estado desagradable e insalubre. En estos casos podemos decir que ni el director y ni los coordinadores habí^{an} cumplido con los reglamentos y las normas sanitarias y, -- como consecuencia, eran los responsables de garantizar la -- limpieza de la escuela.

Campos deportivos.

El 70% de las escuela cuentan con instalaciones deportivas que por lo general consisten en una o dos canchas de basquetbol y na o dos de volibol.

Las instalaciones deportivas en las escuelas secundarias son importantes debido a que los alumnos se encuentran en una etapa de crecimiento y se ha demostrado que el ejercicio ayuda en forma determinante en el desarrollo físico.

Al platicar con algunos alumnos de las diferentes instituciones, la totalidad de ellos coincidió en indicar que a las escuelas les hacen falta campos deportivos y anexos, ya que con los que cuentan no son suficientes: según ellos lo ideal sería que las escuelas contaran con albercas, canchas de frontenis, etc., cosa que no contempla la S.E.P. ni los directores de las escuelas.

Areas verdes.

Es deprimente observar que en las escuelas, que en donde se difunde constantemente que los árboles, prados y jardines son vitales para la supervivencia del hombre, puesto que purifican el medio ambiente absorbiendo el bióxido de carbono y desprendiendo oxígeno, las áreas verdes se encuentran en un estado deplorable sin que, aparentemente, se haga algo para su arreglo.

Solamente en tres escuelas dirigidas por directoras, -- los jardines presentaban un aspecto agradable.

Creemos que es necesario que los directores tomen cartas en el asunto y unan la teoría con la praxis a fin de buscar soluciones a estos problemas.

Laboratorios y talleres.

Los laboratorios y talleres de las escuelas visitadas pare

cían estar bien cuidados, pero hay el problema de falta de -
equipo; ejemplo de ello y que pudimos constatar es que en una
escuela existe el taller de costura pero solamente cuenta con
una máquina de coser, por lo que la profesora ha tenido que
optar por trabajar a base de agujas, hilo y tela para que --
a mano, literalmente, las alumnas realicen diferentes traba--
jos. En el caso de laboratorios pudimos observar que en dos -
clases de química las prácticas se hacían a nivel meramente -
expositivo (sólo el profesor realizaba la práctica y los alum
nos se concretaban a observar); al preguntarle el porqué se -
realizaba de esa manera la práctica, nos pasó al cubículo y -
nos enseñó escasas cantidades de sustancias y material de vi
drio, añadiendo en seguida que faltaban siete grupos por rea-
lizar esa misma práctica, y que si un solo grupo la realizara
en equipos, apenas lograría alcanzar para éstos.

ASPECTOS MATERIALES Y FINANCIEROS DE LAS ESCUELAS SECUN- DARIAS GENERALES.

Como ya quedó especificado anteriormente, el aspecto ma-
terial en lo referente a construcción y mobiliario, se reali-
za en forma tripartita y por partes iguales entre el CAPCE, -
gobierno del Estado y asociación de padres de familia. Pero -
como ya también dijimos antes, por negligencia o por descono-
cimiento, la mayor parte de las escuelas visitadas no cuentan
con todas las instalaciones necesarias para el buen funciona-
miento del trabajo docente, y el CAPCE se niega a realizar
cualquier construcción ulterior por considerar que al termi

nar la obra concluye su compromiso, lo cual ocasiona que cualquier modificación o alguna otra construcción se haga a expensas de la asociación de padres de familia. Como confirmación de ello, a todas las escuelas visitadas les faltan construcciones, tales como: dirección, subdirección, aulas, sala audiovisual, talleres, biblioteca, estacionamiento, canchas deportivas, sala de maestros, auditorio, casa del velador, bodega, local de intendencia, laboratorios, oficinas, cooperativa, baños y campos deportivos.

En cuanto al aspecto financiero, la S.E.P. es la encargada de pagar la nómina de todo el personal que labora en la escuela; sin embargo, la escuela tiene necesidad de contar con algun presupuesto para el mantenimiento y compra de materiales de papelería, de aseo, pintura para reparación de las butacas, material de laboratorio etc.

Las fuentes de ingreso con que cuenta la escuela para sufragar sus gastos internos son: a) cuota de inscripción -- anual de \$ 50.00 por alumno, pago por derecho de exámenes extraordinarios \$ 15.00, reposición de credencial \$ 5.00; b) -- fondo social de la cooperativa escolar; c) cuota de los integrantes de la asociación de padres de familia.

Para hacer uso de los fondos recabados en el inciso a) se realiza el plan anual, el cual, como ya quedó establecido anteriormente, está dividido por áreas y por partidas, estas

últimas son las que se autorizan por el Departamento. En el -- inciso b) para obtener parte de los recursos se recurre al -- Departamento de cooperativas en la delegación, la cual autoriza, de acuerdo a lineamientos específicos, a las escuelas a realizar los gastos. En relación al inciso c), por medio de -- los representantes de la asociación de padres de familia, que son los encargados de recabar las cuotas que ellos mismos se fijan (para mayor información ver anexo), el director expone -- las carencias indispensables y ellos sufragan los gastos.

Así pues, el dinero con que cuenta la escuela no es suficiente, por lo que los directores para allegarse fondos tie--nen que recurrir a actividades como son rifas, kermesses, --- etc.

II. FUNCIONES SOCIALES DE LOS DIRECTORES DE ESCUELA.

INTRODUCCION

El presente capítulo trata de abordar las funciones del director en relación a la comunidad escolar y a la comunidad en la que se encuentra ubicada la escuela.

Consideramos a la comunidad escolar en el sentido organizado y democrático del personal que labora en la escuela, los alumnos y los padres de familia.

Por comunidad en la que se encuentra ubicada la escuela, nos referimos a la colonia (en los casos de las escuelas urbanas y urbanas-marginadas), o la población, en el caso de las escuelas que se encuentran en zonas rurales.

Las funciones sociales del director se desempeñan solamente al interior de la escuela con la participación de los maestros, asociación de padres de familia y sociedad de alumnos.

Podemos observar que no existen medidas, en relación a la cooperación, de las autoridades municipales con respecto a: alimentos escolares, la atención y revisión médica de los alumnos y el vestuario: y a pesar de la importancia de estos asuntos no existe ayuda.

Para poder abordar este aspecto, lo hemos dividido en: integración de la asociación de padres de familia, de la sociedad de alumnos, y de la provección de la escuela hacia la comunidad.

1.1. Asociación de padres de familia.

La participación de la asociación de padres de familia es determinante en el funcionamiento de la escuela secundaria, puesto que, como ya se mencionó es una de las fuentes de financiamiento de que se vale la escuela para el mantenimiento y algunas actividades sociales: pero raramente se les toma en cuenta en actividades en materia educativa, pese a -- que en el reglamento de 1980 se especifica en los siguientes objetivos:

- 1) Representar ante las autoridades escolares los intereses que en materia educativa sean comunes a los asociados.
- 2) Colaborar en el mejoramiento de la comunidad escolar y proponer a las autoridades las medidas que estimen conducentes.
- 3) Participar en la aplicación de las cooperaciones en -- numerario, bienes y servicios que las asociaciones hagan al -- establecimiento escolar y,
- 4) Contribuir a la educación para adultos de sus miem---bros, en los términos de la ley nacional de la materia.

El reglamento establece que no sólo deben abocarse al as
pecto económico, sino también "colaborar" con las autoridades
e instituciones educativas en las actividades que estas resli
cen, dentro de ellas: "fomentar la relación entre los maes --
tros, los alumnos y los propios padres de familia para un me-
jor aprovechamiento de los educandos y del cumplimiento de --
los planes y programas educativos; propiciar el establecimient
to de centros y servicios de promoción y asesoría de educación
para adultos, etc.

No obstante lo anterior, los representantes de la asocia
ción de padres de familia sólo se abocan al aspecto económico
por lo que no se cumplen cabalmente con lo que se estipula en
el reglamento.

INTEGRACION DE LA ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA

Las entrevistas realizadas a los directores confirmaron
que la integración de la asociación de padres de familia se
hace de acuerdo a las instrucciones giradas por la delegación,
y basándose en ellas queda integrada de la siguiente manera:
un presidente, un tesorero y dos vocales que duran en funcio-
nes dos años; un secretario y tres vocales que duran en fun-
ciones un año.

Aunque el ^arelamento indica que las asambleas que se cele
bren para elegir a las mesas directivas designarán una mesa -
de debates provisional integrada por un presidente, un secre-

tario y tres escrutadores, no especifican si debe ser en una asamblea general o solamente de representantes; por lo que en la mayor parte de las escuelas visitadas se da el caso que -- los directores den indicaciones precisas que consisten en nombrar un representante de acuerdo a los grupos en que se encuentran sus hijos, tales representantes se reúnen para formar la mesa de debates provisional y allí se eligen los miembros antes mencionados.

Sería conveniente realizar una investigación minuciosa en relación a este aspecto, nosotros solamente dejamos anotado -- que esta forma de proceder para nombrar a los representantes de la asociación de padres de familia es antidemocrática y no va de acuerdo al espíritu del reglamento.

ACTIVIDAD FINANCIERA Y SOCIAL DE LA ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA

A fin de poder realizar las diferentes actividades materiales (pintado de la escuela, reparación de mobiliario, compostura de anexos, etc.) y las sociales (día de la madre, día del maestro, fin de año escolar, etc.), se fijan cuotas anuales, las cuales son muy variables (van de \$ 300.00 a \$ 800.00 pesos): esta aportación es "voluntaria".

En relación a estas actividades antes mencionadas, parece ser que se cumplen satisfactoriamente, puesto que las escuelas dentro de sus carencias se encuentran en aceptables condiciones materiales.

EDUCACION NO FORMAL HACIA LOS PADRES DE FAMILIA.

Aun cuando el reglamento de la asociación de padres de familia hace referencia a la educación no formal de sus miembros, esto parece no tener ningun contenido funcional, puesto que ni los directores ni los maestros ayudan a lograr este objetivo. Es hasta este año que se está realizando una campaña de alfabetización, la cual se ha calculado en tres etapas, habiéndose concluido la segunda en el transcurso de la investigación, por lo cual no podemos realizar ninguna evaluación, solamente las dejamos anotadas, y son:

1a. etapa: Todos los profesores de ciencias sociales -- asistieron a cursos para poder realizar la campaña de alfabetización. (concluida)

2a. etapa: Los mencionados profesores haciendo el papel de multiplicadores, transmitieron estos cursos e indicaciones a sus alumnos en los tres años de secundaria (concluida)

3a. etapa: Los alumnos serán los alfabetizadores (dónde y cuándo, no se ha precisado).

INTEGRACION DE LA SOCIEDAD DE ALUMNOS.

Las finalidades que persigue la sociedad de alumnos son

de tipo cultural, cívico, artístico y social. Las funciones que deberán cumplir, entre otras, se encuentran encaminadas a: fortalecer los vínculos de solidaridad; promover cuanto estimen necesario y útil para el mejoramiento físico, moral y social de sus componentes; participar, con amplio espíritu de servicio, en el estudio y resolución de los problemas del medio social; cuidar de la integridad material y moral de la escuela; presentar por escrito a las autoridades de la escuela, sea directamente o por conducto de los maestros, las iniciativas que tiendan al progreso y mejoramiento del plantel.

En los primeros meses del año escolar, reunidos en asamblea, bajo la presidencia del director de la escuela o de un maestro que tenga autorización del director, se procede a -- nombrar la mesa directiva que estará integrada por un presidente, un secretario, un tesorero y cinco vocales. Los candidatos a representantes de la sociedad de alumnos tendrán que cumplir ciertos requisitos como el ser alumnos regulares, observar buena conducta, tener un promedio no menor de ocho, - etc.

Debido al problema sindical que se ha expuesto, en dos de las escuelas visitadas no se organizó la sociedad de alumnos, pues los directores temieron que éstos pudieran ser manipulados por uno u otro grupo en conflicto.

ACTIVIDADES MATERIALES Y SOCIOCULTURALES QUE DESEMPEÑA
LA SOCIEDAD DE ALUMNOS.

En todas las escuelas que visitamos existe la sociedad de alumnos que por lo general se dedican a obtener recursos materiales por medio de rifas, kermesses, etc., con lo cual contribuyen a diferentes mejoras de muebles y del edificio-escolar, así como algunas actividades culturales como representaciones teatrales, recitales, etc.; también realizan actividades sociales pra el día de la madre, el día del maestro, día del estudiante, etc.

Aunque lo anterior es muy loable su participación como representantes de los alumnos ante las autoridades educativas (coordinador, director y subdirector) es ineficiente, - puesto que no existe una asesoría adecuada y, además, en-- las escuelas no se les da la importancia debida.

En el experimento mencionado de las escuelas experimentales, se les dio voz y voto en el consejo escolar y, de acuerdo a la opinión de maestros entrevistados que participa-ron en tal experiencia, se logró que los alumnos adquirieran conciencia crítica y fuerza política; cosa que beneficiaba la institución, ya que los maestros se veían presionados para ser más justos y preparar mejor sus clases.

PROYECCION DE LA ESCUELA HACIA LA COMUNIDAD.

Durante la década de los treintas, en especial en el régimen de Lásaro Cardenas ("educación socialista"), el maestro

rural se convirtió en un promotor social de la comunidad en que se encontraba la escuela, por esta razón nos dimos a la tarea de observar qué proyección tiene la escuela hacia la comunidad, resultando que la escuela se encuentra encerrada "en 4 paredes" con poca o ninguna relación con ésta.

PROGRAMAS DE TRABAJO CON RESPECTO A AUTORIDADES Y MUNICIPIO.

Las entrevistas con los directores revelaron que éstos tienen escasas relaciones con las autoridades civiles municipales, las que se concretan a solicitar vigilancia policiaca, camión recolector de basura y, en su caso, la pavimentación de las calles circundantes; a cambio de ello la escuela participa en diferentes eventos cívicos organizados por el municipio. Como dato significativo que none de relieve la nula relación escuela-municipio es la declaración de un director que nos dijo que lleva 10 años solicitando la pavimentación del perímetro de la escuela (facultad del municipio), y que hasta el momento no ha podido lograr.

PROGRAMAS DE TRABAJO CON RESPECTO A EXALUMNOS

Un contraste muy grande presentan algunas escuelas particulares con las escuelas secundarias federales en relación con los exalumnos, ya que en las primeras existen lazos de ayuda mutua; en cambio en las federales solamente tienen re-

lación con los que reprobaron alguna materia o para darles - algún duplicado, lo que ocasiona que se desperdicie la relación tan estrecha que hubo cuando formaron parte de la comunidad escolar.

PROGRAMAS DE TRABAJO DE LOS ALUMNOS HACIA LA COMUNIDAD.

Solamente en tres escuelas encontramos que los alumnos han tenido participación en campañas de higiene y de limpieza hacia la comunidad, lo cual lo pudimos constatar por documentos que demuestran la veracidad de ello. En estas escuelas los alumnos salieron a las calles circunvecinas a la escuela en forma de brigadas para realizar la limpieza de las mismas. Esto dio como frutos que los vecinos a partir de entonces las tengan en condiciones aceptables. Así mismo, realizaron visitas domiciliarias para dar pláticas y convencer a sus moradores de las ventajas que se obtienen al tener limpias y bien ventiladas las habitaciones, hervir el agua, preparar los alimentos con higiene, etc.

Lamentablemente estos esfuerzos son aislados. Creemos - nosotros que la escuela secundaria federal debe convertirse - en el centro motor de la comunidad, para lo cual, tanto el director como los maestros deben recoger las experiencias de la escuela rural mexicana y convertirse en promotores sociales, y que sientan como suyas las necesidades de la comunidad a la cual prestan sus servicios.

ACTIVIDADES DE LOS REPRESENTANTES DE LA DELEGACION - SINDICAL.

La representación sindical viene a ser uno de los factores que más importancia tiene dentro de las escuelas secundarias. Debido a que por medio de ella, entre otras se puede lograr: a) que, ante los intereses oficiales representados por los directores hacer una distribución equitativa de horas vacantes o de incremento entre el personal de la escuela : b) es la que tramitará o gestionará permisos económicos, préstamos (hipotecarios y a corto plazo), credenciales, jubilación y pensión, habitaciones, etc. para que los interesados en lo posible, no se ausenten de sus grupos: c) realiza actividades sociales, culturales, deportivas para el esparcimiento de la unidad entre los trabajadores; d) es la que defenderá a los trabajadores de las injusticias por parte de las autoridades.

Pero desgraciadamente en nuestro país, los sindicatos se caracterizan por ser "blancos", es decir, en lugar de representar los intereses legítimos de las bases se coluden con los patrones e imponen los intereses de éstos hacia las bases que representan, con lo cual logran los representantes sindicales un beneficio personal en lugar de beneficios colectivos.

El SNTE no es la excepción, pues está inmerso dentro de las estructuras políticas de nuestro país, lo que repercute, indiscutiblemente, en las delegaciones sindicales de las es-

cuelas. Habrá que agregar que dentro de las estructuras sindicales de las escuelas, son rígidas y jerárquicas, lo que permite, en la mayoría de los casos, que todas las decisiones - recaigan en forma antidemocrática sobre una persona y se evite la participación de las bases. Consecuentemente, la mayor parte de los delegados de las escuelas se unen al director para su beneficio propio y el de un reducido número de colaboradores, (lo que quedó demostrado en nuestra investigación al ser confirmado por 40 maestros que indicaron que la delegación, o no hace nada o lo hace en beneficio de ellos mismos).

Además, lo antes expuesto ha originado que existan grupos que anhelan que sus intereses sean debidamente encauzados lo que los ha orillado a que se organicen en una Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE) a fin de desarollar diferentes actividades tendientes a hacer presión por su cuenta a las autoridades superiores. Dentro de dichas actividades se han programado marchas, paros, suspensión de cla--ses, ocupación de escuelas y hasta se ha llegado a enfrenta--mientos entre compañeros de una misma institución.

Todo ello ha tenido repercusiones en las escuelas, siendo los más afectados los alumnos, que en un momento dado les causa desconcierto por lo saber quién tiene la razón y tener que tomar partido de un lado u otro debido a las presiones -- que ejercen los maestros; además que las clases perdidas no son repuestas.

Creemos que será conveniente realizar una investigación que profundice en relación a este aspecto y buscar, de alguna manera, que la delegación sindical de la escuela represente realmente los intereses de las bases trabajadoras.

SUPERVISION TECNICO-PEDAGOGICA, ADMINISTRATIVA Y SOCIAL
QUE REALIZAN LOS INSPECTORES A LAS ESCUELAS SECUNDARIAS
GENERALES.

Este aspecto trata de evaluar el grado en que los coordinadores dan apoyo a los directores y a maestros de las escuelas en los aspectos técnico-pedagógico, administrativo y social; para lo cual nos planteamos dos puntos de vista: el primero, consiste en determinar si la supervisión se realiza como un método burocrático de "revisión"; y el segundo, si se realiza como un método profesional comprensivo que permita -- conducir a los directores y maestros hacia la consecución de los objetivos.

La investigación demostró que existen cinco coordinado--res que controlan, aproximadamente, un promedio de 20 escue--las cada uno de ellos, y que realizan una o dos visitas al a--ño para recabar un informe, en el que se da prioridad a los -- aspectos administrativo y técnico sin importar el aspecto -- social.

Como puede observarse, el informe es un documento valio--so, pues se tiene que en el aspecto técnico se encuentran al--gunos puntos, como son: formas de control, problemas que pre--senta el personal en relación a sus funciones, grupos con que cuenta la escuela, integración de grupos, índices de aprove--chamiento y reprobación, estructura de academias, etc. En el

aspecto administrativo, están perfectamente desligados el aspecto material, el aspecto financiero, inventario, cooperativa escolar. En el aspecto social, sólo se pregunta quiénes integran la sociedad de alumnos, quiénes integran la asociación de padres de familia y su plan de trabajo.

Desgraciadamente los coordinadores o inspectores sólo -- actúan en forma burocrática en cuanto al llenado de la forma antes mencionada sin brindar apoyo directo a los directores -- y maestros. Esto se debe a que la mayor parte de ellos han -- sido directores que ascendieron al cargo de coordinadores y no han recibido una capacitación adecuada para que puedan com -- prender profesionalmente lo que sucede en los salones de clase.

Creemos nosotros que el coordinador o inspector debe ser una persona altamente capacitada para que pueda contribuir en el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, en la planeación y organización de la escuela, y en un auxiliar para -- que la escuela cumpla con su función social.

Uno de los coordinadores o inspector entrevistado nos -- expresó que no era importante saber cuáles eran los proble -- mas que presentaban las escuelas a su cargo, sino lo más im -- portante es saber qué cosas positivas han realizado, lo cual -- demuestra que los coordinadores o inspectores no les interesa las deficiencias que presentan los directores para corregir -- las, sino que solamente las escuelas se encuentren funcionan -- do sin que les cause "problemas".

La mayor parte de los coordinadores parecían estar más -
atentos a los programas de concursos que se realizan en los
aspectos de bailables, estudiantina, poesía, escoltas, etc.
y, parece no revestir para ellos gran importancia, el que --
hasta el momento casi no exista contacto profesional con los
maestros.

VI.- PERFIL DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS
DEL ESTADO DE MEXICO

En este apartado se obtiene el perfil de los directores que actualmente prestan sus servicios en las escuelas secundarias federales del Estado de México, con la finalidad de conocer la edad que tienen, su situación socioeconómica, su preparación profesional, el método por el cual fueron seleccionados y su historia laboral.

INFORMACION GENERAL

El promedio de edad de los directores es de 45 años, teniendo como rango mínimo 33 años y como rango máximo 53 años de edad: este promedio de edad que es bastante alto lo atribuimos a los métodos de selección escalafonarios que emplea el Departamento, el cual lo detallamos separadamente en otro rubro.

SEXO, ESTADO CIVIL Y PERSONAS QUE DEPENDEN DE LOS DIRECTORES.

El 83% de los directores son del sexo masculino y el 17% corresponden al femenino; el hecho de que el porcentaje sea tan elevado a favor de los hombres no es el resultado de alguna política definida por escalafón, aunque suponemos que el tiempo que dedican los directores a las instituciones (atender los dos turnos de 7.00 AM a 8.00PM) pueda ser un fac-

tor incidente.

De los 26 directores que dieron información 24 son casados, uno es viudo y el otro soltero; el promedio de personas que dependen de ellos es de 4, siendo el rango máximo de 9 y el mínimo de 0.

LUGAR DE NACIMIENTO

Un porcentaje muy elevado y significativo de los directores que laboran en esta entidad no nacieron en el mismo Estado, es decir, 21 pertenecen a diferentes Estados de la República, de los que destacan 5 casos del Estado de Puebla, y solamente 3 directores son originarios del Estado de México. El hecho de que la mayoría de los directores pertenezcan a otros Estados no constituye un factor que influya en forma determinante en el desempeño de sus funciones, ya que todos los entrevistados están contentos de laborar en sus instituciones; esto último trae como consecuencia que la mayoría de los directores sean puntuales en sus centros de trabajo. Sin embargo por la cercanía que existe al Distrito Federal (Naucalpan, Ecatepec, y Netzahualcóyotl) un porcentaje significativo de los directores radica en la ciudad de México, lo que hace que estén desvinculados de la comunidad en la cual se encuentra enclavada la escuela. El hecho de que exista un porcentaje tan alto (- 87.5%) de directores pertenecientes a diferentes Estados de la República lo podemos atribuir a tres factores, primero: la

mayoría fueron maestros de escuelas primarias federales, y al solicitar laborar en el nivel medio tuvieron que trasladarse a los estados donde existían plazas vacantes de acuerdo a su especialidad (esto originado por el sistema centralizado que tenía la SEP. hasta antes de la desconcentración); segundo: a la ventaja que tienen los maestros que se encuentran cercanos al D.F. para poder concursar y entregar documentos para obtener mayor puntuación, así como para estar presionando con la presencia física a la Comisión Mixta SEP-SNTE de escalafón; tercero: el mayor número de escuelas secundarias generales del Estado de México se han establecido en la Zona metropolitana del D.F., lo que ocasionó el establecimiento de mayor número de plazas de directores que fueron ocupadas por maestros de diferentes Estados.

POSICION SOCIOECONOMICA DE LOS DIRECTORES

La presente encuesta reveló que la mayor parte de los directores han cambiado su nivel de vida: de la explotación en que se encontraban sus padres como campesinos, pequeños comerciantes y empleados públicos, que se caracterizaba por una muy baja remuneración y un trabajo no compensatorio con --

el sueldo que recibían, éstos han logrado colocarse en puestos burocráticos formando parte de la pequeña burguesía (intelectuales orgánicos); lo que ha originado que adopten modelos afines a esta clase social. Como dice el Dr. Lyons en su estudio: "la importancia de tener una carrera, símbolos de prestigio, a la vez que han aceptado la subordinación, la despersonalización y los modelos de autoridad" (21)

EDUCACION Y OCUPACION DE LOS PADRES DE FAMILIA

De los 26 directores entrevistados, 8 de sus padres no terminaron la educación primaria, 11 lograron terminarla, 2 hicieron la normal primaria, 2 la normal superior, 2 alguna carrera universitaria y 1 la secundaria; 8 de sus madres hicieron la primaria incompleta, 13 terminaron la primaria, 3 la secundaria, 2 la normal primaria y 2 la normal superior. De las ocupaciones de los padres, 6 eran campesinos, 5 pequeños comerciantes, 1 empleado privado, 9 empleados públicos, 2 ejercieron su profesión libre (uno de ellos talabartero), y 3 no dieron respuesta; 22 de

(21) Op. Cit. Lyons, Maymond F.

las madres se dedicaron a las labores del hogar y 4 lograron un empleo público.

Ingresos.

Los ingresos de los directores se han obtenido como resultado de las negociaciones entre el SATE y la SEP de acuerdo a tabuladores específicos con base a los siguientes conceptos: plazas administrativas de director, 14 horas de docencia (que para trámites administrativos de la SEP se consideran 48 horas a la semana), compensación por turno extra (sólo existe un director para los turnos matutino y vespertino), quinquenios por antigüedad, concepto de titulación, concepto por ayudas culturales y sociales y sobresueldos; esto origina que no todos los directores perciban la misma cantidad, estando ésta entre \$ 40,000 y \$ 50,000, (en los datos estadísticos que rinden las escuelas a la Delegación se reporta un sueldo de \$ 46,000, aproximadamente: \$ 21,500 nombramiento de director, \$ 11,500 sobresueldo, - \$ 13,000 14 horas de clase). Diecinueve de ellos perciben, aproximadamente, de \$ 40,000 a \$ 45,000; 5, de \$ 45,001 a \$ 50,000, y 2 más de \$ 50,000; estos salarios están por encima de los que perciben los maestros con tiempo completo (42 horas semanales), y su labor como directores cuando es desempeñada cabalmente implica el estar más de 12 horas -- diarias en la institución, lo que sí compensaría ampliamente el salario que perciben, pero la mayor parte de ellos -

sólo dedica 3 horas diarias al turno vespertino, lo que ocasiona que existan serias deficiencias en estos planteles.

PROPIEDADES

Todos los directores entrevistados tienen casa y automovil propios, siendo la mayoría carros medianos o grandes y de modelo reciente; cinco de ellos poseían, además otros terrenos ocasas y dos automóviles. Los lugares donde se encuentran sus residencias son colonias que tienen todos los servicios por lo que son altamente cotizadas.

CAPACITACION Y ESTUDIOS EN EL EMPLEO Y ANTECEDENTES PROFESIONALES.

De los 26 directores entrevistados 22 de ellos, o sea el 91.2% estudiaron la carrera de normal primaria, habiendo obtenido al término de ella el correspondiente título; los 26 estudiaron la normal superior en diferentes Estados de la República y obtuvieron al término de sus estudios el correspondiente título; 5 de los mencionados directores siguieron una carrera universitaria, de los cuales uno lle--

gó a terminar la carrera quedando como pasante; los restantes hicieron estudio parciales. Diez de los directores han seguido preparándose, de los cuales 3 de ellos son pasantes (aspirantes a grado) de doctorado de la Normal Superior de México, 2 son estudiantes de maestría y 5 están estudiando el doctorado en la Normal Superior. Todo lo anterior nos indica que la escolaridad mínima que han tenido los directores a partir de la decundaria son 8 años (4 de normal primaria y 4 de normal superior). Además, es necesario dejar claro que 10 de los directores han realizado un promedio de 4 cursos en mejoramiento profesional o en los impartidos por la SEP., lo cual nos indica que sí existe el deseo de seguir preparándose.

EXPERIENCIA LABORAL

Del análisis de los datos obtenidos se tiene que - 18 de los directores o el 75% han sido maestros de educación primaria, con un promedio de 8 años de servicio, (rango máximo 19, rango mínimo 1), ocupando el cargo de profesores de grupo; sólo cinco de ellos lograron ocupar el cargo de director en este nivel. Todos los directores han sido maestros de grupo, ascendido a subdirectores y, por último han ocupado la dirección en la cual se encuentran; en el nivel secundario han estado un promedio de 18 años, con un rango máximo de 30 y un rango mínimo de 10.

Al analizar los resultados parecería que existe una

confusión si sumáramos los años que han estado en primaria y los que han estado en secundaria puesto que los resultados no concuerdan con los años de servicio total con que cuentan; esto se debe a que la mayoría trabajó simultáneamente en los dos niveles, puesto que la Secretaría de Educación Pública administrativamente computa 25 horas a los nombramientos de educación primaria, lo que permite que estos maestros, en el tiempo contrario a sus labores, puedan tener hasta 16 horas como maestros de educación secundaria. Podríamos concluir que la trayectoria de los directores ha sido: 8 años (como promedio) como profesores de enseñanza secundaria, 3 años como subdirectores, y de 2 a 4 como directores en el momento de ser entrevistados. Creemos pertinente hacer notar que 5 de ellos rebasan los 10 años como directores, 3 de los cuales están a punto de jubilarse con 30 años de servicio.

También queremos dejar anotado que paralelamente a lo mencionado, un 25% de los entrevistados han impartido clases en el nivel medio superior (preparatorias y bachilleres), un 12.5% en las normales de educación primaria, un 33% ha impartido cursos en las normales superiores, y un 8.3% a nivel universitario.

Mecanismos de selección.

25 de los 26 directores fueron seleccionados por las normas que rigen a la Comisión Mixta de Escalafón SEP-SNTE

de los cuales 3 directores han ascendido al cargo de director con el dictamen de 22 horas, 14 con el dictamen de subdirector, 5 con el dictamen de director, y uno de ellos -- mencionó que por haber laborado en puestos de confianza en la SEP., y por compromisos que se habían creado logró ocupar el puesto mencionado. Creemos que es importante dejar anotado en breves líneas cómo funciona el reglamento de escalafón y la forma en que se obtienen los dictámenes por medio de concursos, para mayor información puede consultarse en el reglamento escalafonario de los trabajadores de la SEP. ()

Cada determinado tiempo se boletinan plazas vacantes que pueden ser: de nueva creación, por ascenso, por defunción, etc., los maestros interesados llenan una solicitud para concursar y así poder obtener la plaza inmediata superior. El orden de las plazas que se dictaminan son:

1.- Plaza en propiedad de 12 horas, la da el departamento

2.- Plaza de 16 horas, se logra por concurso.

3.- Plaza de 19 horas, " " " "

4.- Plaza de 22 horas, " " " "

5.- Plaza de Subdirector, se logra por concurso.

6.- Plaza de Director " " " "

7.- Plaza de Inspector " " " "

Al tener la plaza en propiedad, el interesado se dirige a las oficinas de escalafón para que se abra su expe--

() Gámez Jiménez, Luis. Op. Cit. Legislación... Reglamento escalafonario de los trabajadores de la SEP, pp. 609-659.

diente, entregando, además copias fotostáticas de los documentos que tienen valor escalafonario, los cuales se indican en el instructivo de esa dependencia. Los podemos agrupar en:

1.- CONOCIMIENTOS	----	HASTA EL	45 %
2.- APTITUD	+----	" "	25 %
3.- ANTIGÜEDAD	----	" "	20 %
4.- DISCIPLINA Y PUNTUALIDAD	----	" "	10%

Pero la realidad es otra, ya que al dictaminarse las plazas para su ascenso como puede observarse en los catálogos (relación de plazas dictaminadas por la Comisión Mixta SEP-SNTE, que incluye el nombre de la persona y la puntuación escalafonaria con la que obtuvieron el dictamen), las personas que cuentan con mayor puntuación no ocupan los cargos a que tienen derecho como lo marcan las normas del reglamento escalafonario vigente, sino que influye grandemente "el dedazo", "amiguismo", "el compadrazgo" para la obtención del dictamen.

2. Observaciones relacionadas con el desempeño de sus labores.

Uno de los aspectos que cabe mencionar es el que los directores desempeñan en forma muy eficaz el trabajo burocrático (llenado de formas, documentos, etc.), pero han -- descuidado la creatividad que debe existir en un buen administrador de la educación; los directores se desligan de la realidad encerrándose en verdaderas fortalezas (la mayoría de las escuelas están bardeadas o están a punto de serlo) y se aislen o traten de aislarse de la comunidad en que se encuentran ubicadas, descuidando terriblemente la labor social que desempeñó la escuela en la época gloriosa de la escuela rural mexicana; tal pareciera que la escuela secundaria actual no tiene ningún compromiso que cumplir con la sociedad a la que sirve, y sólo se concretara a la enseñanza cognoscitiva y a una fuerte disciplina hacia los alumnos, posterior-

mente se hará mención de los mecanismos tan sofisticados que se tienen para el control de esta disciplina.

También queremos dejar anotado que es muy deficiente el control sobre la limpieza escolar y los mecanismos que permitan una mejor alimentación y servicios médicos hacia la población escolar.

Por otra parte, es justo reconocer la labor que se es tá desarrollando en un alto porcentaje de las escuelas, en contrándose en la segunda o tercera etapa de construcción, lo cual lo atribuimos a un alto grado de responsabilidad - por parte del director y las **asociaciones** de padres de familia, puesto que estas últimas tienen que aportar una ter cera parte del importe de la construcción, así como, realízar junto con el director un sinnúmero de trámites y ges--tiones a fin de lograr la aportación restante para la cons trucción de la escuela y contribuir con lo elemental para su funcionamiento.

Un alto porcentaje de los directores (87.5%) desea - continuar estudios que les permitan desempeñar mejor sus funciones, por tal motivo algunos de ellos retoman viejas proposiciones en el sentido de que debe haber un director para cada turno, lo cual ha sido reiterado recientemente por el SNTE., con la finalidad de dar mayor atención al turno vespertino y tener más tiempo para prepararse.

Mucho se menciona que los directores tienen grandes períodos de vacaciones, lo cual resulta inexacto de acuerdo al estudio realizado, ya que muchos de ellos tienen que estar presente en las escuelas aunque éstas no laboren normalmente, y su trabajo resulta muy agotador, puesto que tienen que impartir clases, acudir a reuniones frecuentes con los supervisores y con el jefe del departamento, solucionar problemas, ya con padres de familia, ora con maestros, ya con alumnos y empleados de la institución, o con instituciones con las que tienen alguna relación como por ejemplo el CAPFCE, o también con el municipio, etc. En las entrevistas realizadas, una directora nos comentó a manera de anécdota, que le fue entregado el nombramiento de directora sin existir la escuela y, lo que es peor, ni siquiera el terreno donde construirla; se -- abocó de inmediato al problema y con un grupo reducido (patronato) obtuvo tres terrenos tentativamente para construir la escuela; después de ser supervisados los terrenos por el jefe del departamento le fue aceptado uno; de inmediato se procedió a construir la escuela en su primera etapa con la ayuda del CAPFCE, a dos años de esto la escuela está funcionando con serias deficiencias en la construcción, pero con gran entusiasmo de la promotora y maestros, cosa que fue -- constatada personalmente por nosotros. Se está en espera de construir la siguiente etapa, ya que el alumnado ha sobrepasado la capacidad de lo que se encuentra construido.

Este no es un caso aislado, pues 11 de los 28 planteles

visitados están en espera o en construcción de las siguientes etapas; en otra escuela se ha tenido que construir aulas provisionales o adaptado los anexos como biblioteca; sala audiovisual o pasillos para impartir clases.

VII.- EVALUACION DE LAS FUNCIONES TECNICO-PEDAGOGICAS,
ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES.

En el presente capítulo se han evaluado las funciones -- que desempeñan los directores, aspecto que consideramos muy delicado, pero, a la vez interesante y revelador. Se pretendió medir, aunque en forma subjetiva, el desempeño de los directores en las escuelas a su cargo.

En los capítulos que le anteceden se ha hecho una descripción y un análisis de cada uno de los puntos que arrojó la investigación; en este apartado se analizarán las funciones en su conjunto, para lo cual se elaboraron unas tablas en las que se efectúa la medición.

Para evaluar las funciones administrativas, técnico-pedagógicas y sociales de los directores de las escuelas secundarias federales tomaremos como base las funciones que marca el reglamento en el desempeño de los puestos directivos y los aspectos que son considerados por la Ley Federal de Educación así como la evaluación por parte de los maestros a los directores y las opiniones vertidas por los directores en las entrevistas que les fueron hechas.

La ponderación que daremos será la siguiente: 40% a la opinión de los que realizaron la investigación (investigadores), con base en los parámetros antes mencionados⁺, así como al marco teórico, y las observaciones personales realizadas; 35% a las opiniones vertidas por los directores, de acuerdo a la encuesta aplicada a ellos; y un 25% a las evaluaciones hechas por los maestros efectuadas en la encuesta correspondiente.

* Cfr. el "modelo de funciones que deben desempeñar los directores de las escuelas secundarias" en op. ut supra.

EVALUACION DE LAS FUNCIONES TECNICO PEDAGOGICAS, ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES (CUADROS DE CONCENTRACION)

Para evaluar las funciones desempeñadas por los directores de las 28 escuelas investigadas, se reflexionó en la forma en que se han planificado, organizado, integrado, dirigido y controlado los trabajos de cada una de las actividades técnico-pedagógicas, administrativas y sociales en relación a los objetivos propuestos en cada caso.

La calificación asignada corresponde a los números 0, 1, 2 y 3 (tres como máximo grado y cero como mínimo)

EVALUACION DE LAS FUNCIONES TECNICO-PEDAGOGICAS

1. SUPERVISION EN EL SALON DE CLASE

ESUELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
ESTIG	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	3	1	1	2	1	0	1	2	3	2	0	1	1	1	1	0	1
ECTOR	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	1	0		1	3	3	0		1	1	1	0	2
STROS	1	1	2	1	1	1	2	2	2	0	1	2	1	0	1	0	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	0
MENTE	1.7	1.0	2.0	1.7	1.5	1.7	2.0	2.7	2.0	.7	1.0	2.7	1.0	1.1	1.7	.7	.5	.6	1.0	2.7	2.7	.2	.6	1.2	1.0	1.0	1.2	1.1

CODIGO:

ESTIG: NO SE REALIZA (0), EN FORMA INDIRECTA Y NO SISTEMATICA (1), EN FORMA DIRECTA SIN PLAN A SEGUIR (2), EN FORMA DIRECTA Y DE ACUERDO A UNA PROGRAMACION PREVIA (3).

ECTORES: NO SE REALIZA (0), EN FORMA INDIRECTA (1), EN FORMA DIRECTA SIN ESTRUCTURAR (2), EN FORMA DIRECTA Y ESTRUCTURADA (3).

STROS: NUNCA (0), MUY POCAS VECES (1), A VECES (2), SIEMPRE (3).

NOTA: La relación de las escuelas que se encuentra en el anexo no corresponde al número progresivo que se anota en los cuadros, por haber prometido a los entrevistados el anonimato de sus respuestas.

PROMOCION DE LA SUPERACION PROFESIONAL DE LOS PROFESORES POR PARTE DE LOS DIRECTORES.

FEELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
ESTIG	2	1	1	0	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	3	3	3	1	1
ECTOR	2	2	1	0	1	3	1	1	1	2	2	3	1	2	1	1	3		3	0	1	0		3	3	3	1	1
STROS	2	1	2	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	2	1	1	2	3	3	3	1	1
CENTA	20	13	12	2	10	21	19	19	12	20	20	23	10	13	12	19	23	11	22	9	10	6	9	30	30	30	10	10

CODIGO
 ESTIG : NO INFLUYE (0), DA FACILIDADES (1), DA FACILIDADES E INFORMACION
 PROMUEVE LA SUPERACION DE ACUERDO AL REGLAMENTO (3).
 ECTORES: NO INFLUYE (0), DA FACILIDADES (1), DA FACILIDADES E INFORMACION
 : DA INCENTIVOS EN HORAS E INDUCE (3).
 STROS: DESANIMA A ESTUDIAR (0), NO INFLUYE EN SU INTERES (1), DESPIERTA
 INTERES (2), ANIMA Y ENTUSIASMA (3).

PARTICIPACION DEL DIRECTOR EN LA OBTENCION DE RECURSOS AUDIO VISUALES Y BIBLIOTECA.

FEELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
VESTIGAD	1	1	1	0	1	0	2	0	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1
RECTORES	0	2	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1		0	0	0	3		0	0	0	1	2
ESTROS	3	1	2	1	2	0	3	1	1	2	2	1	2	0	2	3	1	3	2	2	1	1	1	2	3	3	1	1
	11	13	9	2	12	0	19	2	2	12	12	10	12	11	11	19	10	11	9	9	22	1	6	9	11	11	10	13

INVESTIGD: NINGUNA (0), COMISIONA A MAESTROS PARA LA OBTENCION DE MATERIAL
 AUDIOVISUAL Y LIBROS (2), POR MEDIO DEL PRESUPUESTO Y PARTE DEL
 DINERO DE LA COOPERATIVA (3).
 DIRECTORES: NINGUNA (0), COMISIONA A MAESTROS PARA LA OBTENCION DE MATERIA
 AUDIOVISUAL Y LIBROS (2), POR MEDIO DEL PRESUPUESTO Y PARTE DEL
 DINERO DE LA COOPERATIVA (3).
 MAESTROS : NUNCA (0), A VECES (1), MUY POCAS VECES (2), SIEMPRE (3).

REALIZACION DE JUNTAS CON CARACTER TECNICO PEDAGOGICO

ESCUELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
INVESTIG	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
IRECTOR	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
MAESTROS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ORGANIZA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

CODIGO

INVESTIG: (0) NO REALIZA, REALIZA DOS AL AÑO SIN PLANIFICAR (1), REALIZA 4 AL AÑO PLANIFICADAS CON SUSPENSIÓN DE CLASES (2), PLANIFICA LAS REUNIONES DANDO A CONOCER EL PROGRAMA Y FUERA DE LAS HORAS DE CLASE (3).

IRECTORES: NO REALIZA (0), REALIZA DOS AL AÑO SIN PLANIFICAR (1), REALIZA 4 AL AÑO PLANIFICADAS CON SUSPENSIÓN DE CLASES (2), PLANIFICA LAS REUNIONES DANDO A CONOCER EL PROGRAMA Y FUERA DE LAS HORAS DE CLASE (3).

MAESTROS: NO SE PLANIZAN (0), IMPROVISACIÓN DE LAS JUNTAS (1), PLANIFICADAS, DENTRO DE HORAS DE CLASE (2), PLANIFICADAS DANDO A CONOCER EL PROGRAMA (3).

ASIGNACION DE MAESTROS A LOS GRUPOS

ESCUELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
INVESTIGAD	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1
RECTORES	2	1	1	2	2	2	1	2	3	3	3	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1
MAESTROS	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	2	3	1	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
ORGANIZATE	20	10	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37

CODIGO

INVESTIGADORES: DE ACUERDO AL NUMERO DE HORAS ASIGNADAS (0), DE ACUERDO A SU ESPECIALIDAD Y CONTROL DISCIPLINARIO (1), DE ACUERDO A SU PREPARACION Y EXPERIENCIA EN EL TRABAJO (2), DE ACUERDO A SU CAPACIDAD DE DOCENCIA Y CONOCIMIENTO PROGRAMATICO, ASI COMO EN LA PREPARACION DE SUS CLASES (3).

FORMA EN QUE EL DIRECTOR DETECTA EL GRADO DE AVANCE REALI-
ZADO POR LOS ALUMNOS.

SCUELAS	12	3	4	5	5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
INVESTIGAD	2	2	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PROFESORES	3	2	2	1	2	3	2	3	1	1	1	1	3	3	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2
MAESTROS	2	3	1	1	2	2	3	3	0	0	1	3	1	1	1	2	1	3	1	3	2	3	1	3	2	2	2
ORGANIZATE	23	27	13	10	20	18	20	30	15	7	7	10	8	30	10	13	9	13	22	10	7	11	12	22	13	22	20

CONTINGO

INVESTIGADORES: NO SE DETECTA (0), SE DETECTA EN FORMA INDIRECTA POR MEDIO DE PREGUNTOS Y ORIENTACION VOCACIONAL (1), EN FORMA INDIRECTA POR MEDIO DE EVALUACIONES O GRAFICAS (2), EN FORMA DIRECTA EN EL SALON DE CLASE Y EN LA SUPERVISION - DE LAS EVALUACIONES (3).

DOCENTES: NO SE DETECTA (0), SE DETECTA EN FORMA INDIRECTA POR MEDIO DE PREGUNTOS Y ORIENTACION VOCACIONAL (1), EN FORMA INDIRECTA POR MEDIO DE EVALUACIONES O GRAFICAS (2), EN FORMA DIRECTA EN EL SALON DE CLASE Y EN LA SUPERVISION - DE LAS EVALUACIONES (3).

ALUMNOS: NO SE DETECTA (0), POR MEDIO DE EVALUACIONES FINALES (1), COMPROBANDO LOS PLANES DE TRABAJO CON LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN (2), EN FORMA DIRECTA Y SUPERVISANDO LAS EVALUACIONES (3).

ASTROS: NO SE DETECTA (O), POR MEDIO DE EVALUACIONES FINALES (1).

COMPROBANDO LOS PLANES DE TRABAJO CON LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN (2), EN FORMA DIRECTA Y SUPERVISANDO LAS EVALUACIONES (3).

• (3) LUGGAGES.

PLANES DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD
DOCENTE

ESCUELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
INVESTIGAD	1	1	1	1	1	2	1	2	1	0	1	2	2	0	1	1	1	1	1	3	2	2	0	1	1	1	1	1
DIRECTORES	1	2			1	2	1	1	2	0		3	0	0	0	1	0		0	3	2	3	0	0	0	1	0	1
MAESTROS	2	1	1	2	1	3	0	3	1	0	1	2	3	0	2	1	1	3	3	3	2		0	2	3	1	1	2
PORCENTAJE	1.2	1.3	.6	.9	1.0	2.7	1.9	1.3	0	.6	2.3	1.5	0	.9	1.0	.6	1.1	1.1	3.0	2.0	.8	0	.9	1.1	1.0	.6	1.2	

CODIGO

INVESTIGADORES: NO SE PIDE (0), SE PIDE, PERO NO SE SUPERVISA SU APLICACION (1), SE PIDE Y SE SUPERVISA (2), SE DAN EXPLICACIONES PRECISAS PARA SU ELABORACION, SE REvisa Y SE EVALUA AL FINAL DE CADA TRIMESTRE (3).

DIRECTORES: NO SE PIDE (0), SE PIDE, PERO NO SE SUPERVISA SU APLICACION (1), SE PIDE Y SE SUPERVISA (2), SE DAN EXPLICACIONES PRECISAS PARA SU ELABORACION, SE REvisa Y SE EVALUA AL FINAL DE CADA TRIMESTRE (3).

MAESTROS: NUNCA (0), MUY POCAS VECES (1), A VECES (2), SIEMPRE (3).

CUADRO DE CONCENTRACION DEL ASPECTO TECNICO-PEDAGOGICO

ESCUELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
TOTAL	125	103	77	25	105	118	145	27	97	87	77	38	105	99	104	97	88	70	97	138	103	86	51	104	125	125	87	99
PORCENTAJE	51	48.07	44.21	35.11	50.00	52.61	51.01	60.97	46.19	41.92	44.92	65.71	50.23	42.14	48.33	46.19	42.14	33.57	44.26	65.71	49.28	40.95	24.52	49.52	59.76	54.76	40.90	42.55

EVALUACION DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

COMUNICACION OPORTUNA DE LAS DISPOSICIONES DE LAS AUTORIDADES, ASI COMO SU APLICACION.

ESCUELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
INVESTIGAD	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
RECTORES	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
MAESTROS	3	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	1	0	2	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3
PORCENTAJE	22	20	22	20	20	13	22	25	22	22	22	22	13	10	20	22	22	16	22	20	20	22	15	11	22	22	22	22

CODIGO

INVESTIGADORES: NO HA RECIBIDO INSTRUCCIONES (0), COMUNICA A ULTIMA HORA LAS DISPOSICIONES (1), COMUNICA OPORTUNAMENTE LAS DISPOSICIONES Y SE APLICAN INTEGRAMENTE (2), COMUNICA OPORTUNAMENTE LAS DISPOSICIONES Y SE REALIZA UN ANALISIS PARA SU APLICACION ENTRE LOS MIEMBROS INVOLUCRADOS (3).

RECTORES: NO HA RECIBIDO INSTRUCCIONES (0), COMUNICA A ULTIMA HORA LAS DISPOSICIONES (1), COMUNICA OPORTUNAMENTE LAS DISPOSICIONES Y SE APLICAN INTEGRAMENTE (2), COMUNICA OPORTUNAMENTE LAS DISPOSICIONES Y SE REALIZA UN ANALISIS PARA SU APLICACION ENTRE LOS MIEMBROS INVOLUCRADOS (3).

MAESTROS: NUNCA (0), MUY POCAS VECES (1), A VECES (2), SIEMPRE (3).

ASPECTO FINANCIERO DE LA ESCUELA

ESCUELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
INVESTIGAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
RECTORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
MAESTROS	1	1	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	0	0	0	0	0	0	1	2
PORCENTAJE	10	10	7	7	7	7	12	12	7	7	7	7	7	7	7	7	7	16	12	10	7	7	0	7	7	7	10	12

CODIGO

VESTIGADORES: NO DA A CONOCER EL PRESUPUESTO (0), SOLAMENTE EL Y LA CONTRALORIA LO CONOCEN (1), LO DA A CONOCER AL PERSONAL (2), TOMA EN CUENTA A TODO EL PERSONAL DE LA ESCUELA PARA SU DISTRIBUCION (3).

RECTORES: NO DA A CONOCER EL PRESUPUESTO (0), SOLAMENTE EL Y LA CONTRALORIA LO CONOCEN (1), LO DA A CONOCER AL PERSONAL (2), TOMA EN CUENTA A TODO EL PERSONAL DE LA ESCUELA PARA SU DISTRIBUCION (3).

ESTROS: NO CONOCE EL PRESUPUESTO (0), TIENE ALGUNA NOCION (1), - TENGO NOCION (2), SI LO CONOZCO Y SE SU APLICACION (3).

ASPECTO MATERIAL

CUELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
VESTIGAD	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
RECTORES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3		3	3	3	3	3	3
ESTROS	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1
PERCENTAJE	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.1	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.1	2.3	2.3	2.3	2.3	2.9	2.3	2.1	2.1	2.3	2.9	2.3	2.3	2.8	2.3	2.1

CODIGO

VESTIGADORES: NO SE REALIZA NINGUNA ACTIVIDAD PARA MEJORAR LAS INSTALACIONES DE LA ESCUELA (0), SE REALIZAN GESTIONES ANTE LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES (2), POR MEDIO DE LA SOCIEDAD DE PADRES DE FAMILIA SE CONSTRUYE Y SE REPARA LAS DEFICIENCIAS QUE HAY EN LA ESCUELA (3).

RECTORES: NO SE REALIZA NINGUNA ACTIVIDAD PARA MEJORAR LAS INSTALACIONES DE LA ESCUELA (0), SE REALIZAN GESTIONES ANTE LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES (2), POR MEDIO DE LA SOCIEDAD DE PADRES DE FAMILIA SE CONSTRUYE Y SE REPARA LAS DEFICIENCIAS QUE HAY EN LA ESCUELA (3).

ESTROS: INSTALACIONES NULAS (0), INSTALACIONES INADECUADAS (1), - INSTALACIONES ADECUADAS (2), INSTALACIONES ADECUADAS Y BIEN CONSERVADAS (3).

CUELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
TALES (3)	3.6	5.35	5.1	4.95	5.15	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	4.2	5.1	5.35	3.6	5.1	5.35	5.1	5.35	4.85	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.6	
PERCENTAJE	62.22	58.94	55.41	56.66	56.66	48.44	62.22	55.00	58.94	58.94	58.94	46.66	46.66	56.66	58.94	58.94	40.00	65.00	56.66	53.94	58.94	22.22	53.94	58.94	62.22	62.22		

ACTIVIDADES SOCIALES

PROMOCION DE CAMPAÑAS SOCIALES CULTURALES EN BENEFICIO DE LA POBLACION.

ESCUELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
INVESTIGAD	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2
DIRECTORES	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		2	2	2		2	2	0	2	2	2
MAESTROS	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	0	1	2	0	1	1	1	3	3	2	1	2	2	1	1	0	2	2
PORCENTAJE	1.3	1.3	2.0	.6	1.3	2.0	2.0	2.0	1.3	2.0	1.1	1.3	2.0	1.1	.7	1.3	1.3	.5	2.2	2.0	1.3	.6	2.0	1.3	.6	1.1	2.0	2.0

CODIGO

INVESTIGADORES: NO SE REALIZA (0), SE REALIZA AL INTERIOR DE LA ESCUELA (1), SE REALIZA AL INTERIOR DE LA ESCUELA Y EN CONCURSOS POR ZONA (2), SE REALIZAN AL EXTERIOR DE LA ESCUELA (3).
 DIRECTORES: NO SE REALIZAN (0), SE REALIZAN AL INTERIOR DE LA ESCUELA (1), SE REALIZAN AL INTERIOR DE LA ESCUELA Y EN CONCURSOS POR ZONA (2), SE REALIZAN AL EXTERIOR DE LA ESCUELA (3).
 MAESTROS: NUNCA (0), MUY POCAS VECES (1), A VECES (2), SIEMPRE (3).

ACTIVIDADES DE LA ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA

ESCUELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
INVESTIGADOR	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
DIRECTORES	1	1	1		1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	0		1	1	1	1	1	
MAESTROS	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	
PORCENTAJE	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	.6	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	.2	.4	1.0	1.0	.7	0.6	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	

CODIGO

INVESTIGADORES: NO REALIZA (0), REALIZA ACTIVIDADES AL INTERIOR DE LA ESCUELA (DIA DE LA MADRE, DEL MAESTRO, FIN DE CURSOS, ETC.) (1), ^{por instrucciones del departamento} REALIZA ACTIVIDADES AL EXTERIOR DE LA ESCUELA (2), PROMUEVE CAMPAÑAS DE SALUD Y EDUCACION PARA ADULTOS DENTRO DE LA COMUNIDAD DE ACUERDO AL REGLAMENTO (3)

DIRECTORES: NO REALIZA (0), REALIZA ACTIVIDADES AL INTERIOR DE LA ESCUELA (DIA DE LA MADRE, DEL MAESTRO, FIN DE CURSOS, ETC.) (1), NO REALIZA ACTIVIDADES AL EXTERIOR DE LA ESCUELA -- (2), PROMUEVE CAMPAÑAS DE SALUD Y EDUCACION PARA ADULTOS DENTRO DE LA COMUNIDAD (3).

MAESTROS: NINGUNA (0), PARTICIPACION EN ACTOS CIVICOS AL INTERIOR DE LA ESCUELA (1), PARTICIPACION EN ACTOS SOCIALES AL INTERIOR DE LA ESCUELA (2), PARTICIPACION EN CAMPAÑAS DE SALUD, ALFABETIZACION, EDUCACION DE ADULTOS, ETC. (3).

ACTIVIDADES DE LA SOCIEDAD DE ALUMNOS

ESCUELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
INVESTIGAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
DIRECTORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1		1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
MAESTROS	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1		1	1	1
PORCENTAJE	10	10	10	10	2	.7	1.0	1.0	1.0	1.0	.7	.7	1.0	.7	10	2	.7	0	10	10	.7	.2	10	10	.7	10	10	1.0

CODIGO

INVESTIGADORES: NO REALIZAN (0), REALIZAN ACTIVIDADES AL INTERIOR DE LA ESCUELA (DIA DE LA MADRE, DEL MAESTRO, FIN DE CURSOS, - ETC.) (1), REALIZAN ACTIVIDADES AL EXTERIOR DE LA ESCUELA POR INSTRUCCIONES DEL DEPARTAMENTO (2), PARTICIPAN EN CAMPAÑAS DE SALUD Y EDUCACION PARA ADULTOS DENTRO DE LA COMUNIDAD, DE ACURDO AL REGLAMENTO (3).

DIRECTORES: NO REALIZAN (0), REALIZAN ACTIVIDADES AL INTERIOR DE LA ESCUELA (DIA DE LA MADRE, DEL MAESTRO, FIN DE CURSOS, - ETC.) (1), REALIZAN ACTIVIDADES AL EXTEIROR DE LA ESCUELA POR INSTRUCCIONES DEL DEPARTAMENTO (2), PARTICIPAN EN CAMPAÑAS DE SALUD Y EDUCACION PARA ADULTOS DENTRO DE LA COMUNIDAD, DE ACURDO AL REGLAMENTO (3).

ESTROS:

NINGUNA (0), PARTICIPACION EN ACTIVIDADES CIVICAS AL INTERIOR DE LA ESCUELA (1), PARTICIPACION EN ACTOS SOCIALES - AL INTERIOR DE LA ESCUELA (2), PARTICIPACION EN CAMPAÑAS DE SALUD, ALFABETIZACION, EDUCACION PARA ADULTOS, ETC. -- (3).

GRUPO DE PARTICIPACION DEL ASPECTO SOCIAL

ESCUELAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
TOTALES	3.25	4	4	3.1	3.1	3.1	4	3	3.25	4	3.25	3.25	2.35	4.25	2.85	3.65	2.9	4	4	3.35	3.1	4	4	4	4	4	4	4
PORCENTAJES	3.22	3.22	4.44	18.33	39.44	41.66	44.44	38.33	44.44	31.66	39.44	44.44	31.66	41.66	28.88	26.11	24.44	47.22	44.44	31.66	10.00	40.55	32.52	26.66	39.44	44.44	44.44	44.44

Los resultados obtenidos de la evaluación de las funciones de los directores de escuela secundaria (cuadros de concentración) vienen a comprobar junto con el análisis de las funciones anteriores, de las escuelas secundarias generales -- del Estado de México no están cumpliendo eficientemente sus -- funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales.

Los porcentajes más altos fueron los relacionados con el aspecto administrativo, cosa que reafirma lo expuesto en el -- transcurso de la investigación, le siguieron las funciones -- técnico-pedagógicas y por último, con porcentajes muy bajos, -- las funciones sociales.

De la presente evaluación pudimos obtener, además de lo anterior las siguientes relaciones:

El sexo no influye en el desempeño de sus funciones, ya que las escuelas 1, 2, 19, 25 los directores son del sexo femenino, y no se encontró ninguna diferencia significativa entre ellas y el resto de las escuelas.

La ubicación de la escuela en zonas urbanas marginadas -- del Estado de México son las marcadas con los números 4, 18, 22, y 23. En el aspecto técnico-pedagógico las escuelas 4, 22 y 23 tienen bajo porcentaje; en el aspecto social, con bajo -- porcentaje son las escuelas 4, 22, y 23; y en el aspecto administrativo, la escuela 23 es la que tiene bajo porcentaje.

En cuanto a la preparación, los directores de las escuelas 7, 11, 15, 16, 17, 26, 27 y 28 se encuentran estudiando o han terminado el "doctorado" en la Normal Superior, encontrándose en la evaluación que todos ellos alcanzaron un alto puntaje en el aspecto administrativo, en relación con las demás escuelas: sólo cuatro de ellos destacan en el aspecto social, y dos en el aspecto técnico. Este resultado nos permite afirmar que sí influye la preparación profesional del director en el desempeño de sus funciones administrativas.

Las políticas educativas que se llevan en las escuelas secundarias generales se reflejan en la evaluación realizada al encontrar que la S.E.P. da prioridad al aspecto administrativo (llenado de formas, certificación, ajuste de personal, etc.), en el cual se encuentran 22 escuelas con un porcentaje de 53% a 65%, de cumplimiento, y solamente 8 de menos de 50%. En el aspecto técnico-pedagógico, se encuentran 9 escuelas con más del 50% de cumplimiento y 19 con menos del 50%. En el aspecto social, todas las escuelas se encuentran con menos del 50% de cumplimiento, valores que concuerdan con el estudio realizado, en el cual se ha mencionado que es poco el interés que se presta en el aspecto técnico-pedagógico y en el social.

En cuanto al tamaño de las escuelas, de acuerdo a nuestra clasificación (grandes, medianas y chicas), se observa que en el aspecto administrativo, 12 de las 15 grandes tienen

un porcentaje alto, en las medianas 5 de las 7 tienen un porcentaje alto, y en las chicas, 5 de las 6 tienen un porcentaje alto. En el aspecto técnico-pedagógico, las escuelas grandes tienen 6 con alto porcentaje, 5 con medio y 4 con bajo; en las escuelas medianas, 3 tienen un porcentaje alto, 3 mediano y 1 bajo; en las escuelas chicas, 2 tienen un porcentaje alto, una medio y 3 bajo, lo que nos indica que en las escuelas chicas se descuida aún más el aspecto técnico. En el aspecto social hay 11 con porcentaje medio y 4 con bajo; las escuelas medianas tienen 7 porcentaje medio; en las escuelas chicas tienen 4 porcentaje medio y 2 bajo. Pasándonos en lo anterior, podemos decir que las escuelas medianas son las que desarrollan un poco más el aspecto social.

Queremos dejar anotado que al manejar los términos alto (del 53% al 65%), mediano (40% a 52%) y bajo (20% a 39%) nos referimos al porcentaje en relación a las demás escuelas, ya que como quedó asentado anteriormente, las funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales que desempeñan los directores no se cumplen en forma totalmente satisfactoria.

Queremos, además, indicar que para realizar una evaluación efectiva de las funciones de los directores, ésta debe estar en relación directa con el producto que se obtiene, que en este caso son los conocimientos, las habilidades y los cambios positivos de actitud que adquiere el alumno al término de un año escolar; esto no fue posible realizarlo, puesto que al basarse todas las escuelas en el acuerdo No. 17 para dar -

dar una evaluación y una calificación final, la evaluación -- se hace en forma muy subjetiva, ya que una misma califica -- ción dada por dos maestros en el mismo año y en la misma ma-- teria (y es más, por el mismo maestro entre dos grupos dife-- rentes) no son equivalentes, lo que da por resultado que no -- reflejan en forma cabal los objetivos logrados.

Para tratar de ser un poco más objetivos en relación a -- esta situación, esperábamos obtener los resultados de un con-- curso de conocimientos a nivel estatal, en el cual se encon-- traban insertas las 28 escuelas visitadas con los mejores a-- lumno de cada una de ellas; pero no fue posible obtenerlos de bido a que dicho concurso fue suspendido por que renunció a -- su cargo el Director General de escuelas secundaria generales del Valle de México.

Creemos que para comprobar la eficiencia de los directo-- res, en cuanto a los alumnos que egresan, habrá que hacer un seguimiento de los exalumnos que nos permita obtener los por-- centajes de aquellos que acceden con mayor facilidad a las -- escuelas superiores y a los diferentes empleos.

C O N C L U S I O N E S Y A L T E R N A T I V A S

CONCLUSIONES

En el presente capítulo trataremos de recuperar los puntos más relevantes de la investigación con la finalidad de integrar la parte teórica y la práctica del trabajo.

El problema que nos planteamos partía de tres interrogantes, siendo la primera, ¿a qué factores son atribuibles las deficiencias que presenta el personal directivo en el cumplimiento de sus funciones ?.

Encontramos que el director sí cumple en forma satisfactoria las funciones que le son asignadas por las autoridades educativas, pero estas funciones, que se refieren al aspecto técnico-pedagógico, administrativo y social, no redundan en beneficio del personal, alumnos de la escuela, padres de familia y comunidad en general: esto aparentemente constituye una contradicción, ya que consideramos que a lo largo del trabajo creemos dejar demostrado categóricamente que el director no cumple con sus funciones ni aun en los casos en que son marcados clara y específicamente sus tareas; esto, por ejemplo, se podrá ver en el reglamento de la asociación de padres de familia, en el artículo que se refiere al nombramiento de sus representantes, en el cual se especifica que estos deberán elegirse en forma democrática, y sin embargo se nombran con representantes elegidos no de la asamblea general de los padres de familia, sino de los grupos que son formados de acuerdo al grado y la ubicación a que fueron asignados sus hijos en la escuela;

lo mismo

ocurre con la cooperativa escolar, cuya finalidad es propiciar una alimentación adecuada y enseñar en forma práctica la manera de trabajar en grupos para crear en el alumno la conciencia de trabajar en cooperativas, cosa que no se cumple en la escuela (como se expone en el subcapítulo 10 del trabajo.).

Estos dos ejemplos, creemos, que son suficientes para dejar asentado que no se cumple en lo referente a las funciones de los directores, en muchos aspectos que son estimulados por los reglamentos.

Por otra parte, para tratar de clarificar lo relacionado a que el director cumple en forma satisfactoria sus funciones asignadas por la SEP., debemos mencionar que aunque los directores primero fueron maestros y tenían determinados intereses y posiciones ideológicas definidas, al ascender como subdirectores y posteriormente como directores tienen que cambiar sus posiciones anteriores y adoptar íntegramente la posición oficial, consistiendo ésta en proteger en forma consciente o inconsciente al jefe inmediato superior y acatar todas las disposiciones provenientes de él, estén o no de acuerdo a los reglamentos, con lo cual obtienen como recompensa: si son subdirectores, ascender a directores de escuelas pequeñas, y si ya son directores, de escuelas pequeñas, ascender a otras más grandes; y así sucesivamente, y obtener mejores posiciones.

Creemos que es ahí cuando el director desempeña el papel de intelectual orgánico ligado al grupo hegemónico, ya que su capacidad y sus conocimientos estarán encauzados a servir a los intereses de la clase en el poder.

¿ Pero qué sucede si el director trata de representar los intereses de los maestros, alumnos, padres de familia y comunidad, o no es capaz de "contolar" los problemas que se presentan en la institución?. En este caso la SEP corta por lo sa no cambiando al director a otra escuela de menor jerarquía y a los maestros los desvinculan cambiándolos a otras instituciones, e inclusive poniéndolos a disposición del Departamento.

Lo que antes se ha expuesto no es un fenómeno aislado, - puesto que la escuela constituye parte del sistema educativo nacional, y como tal está encomendada a la SEP y ésta como órgano del Ejecutivo en la estructura legal del país, se encarga de llevar a efecto la administración pública de la educación; por lo tanto la educación que se imparta en las escuelas se encuentra supeditada a las pautas que marque el interés de la clase dominante en nuestro país, considerando que éste se encuentra dentro de una estructura económica definida como capitalista periférica, cuya sociedad está constituida por dos clases contrariamente opuestas: la burguesía y el proletariado, siendo la primera la que impone sus intereses en la vida social, económica, política y cultural, mediante una ideología impuesta por la clase en el poder que mantiene su hegemonía sobre los demás grupos sociales a través del monopolio intelectual.

Es, pues, el Ejecutivo un órgano del Estado, y le corresponde el papel de "mediador" entre una y otra clase social, para lo cual se vale de la administración pública a fin de que el Estado colabore a satisfacer los fines de la clase dominante aparentando que satisface los fines de la sociedad. Además -

para llevar a cabo sus fines, en cuanto a la educación del país, la administración pública lo hace a través de la S.E.P., - que a su vez, para concretizarlos, se vale de instituciones educativas, que en este caso son las escuelas en sus diferentes niveles.

Creemos por otra parte, que los objetivos planteados en la investigación se han cumplido, puesto que ésta nos permite comprender un poco más la problemática educativa de nuestro país, y encontrar posibles alternativas que mejoren las funciones de los directores. Pero queremos dejar perfectamente establecido que mientras no exista un cambio de estructuras dentro de nuestro sistema económico, político y social, sólo se podrán mejorar algunos aspectos, que a través del tiempo permitan, tal vez, promover cambios importantes, logrando vincular a los directores a la clase de la cual proceden.

Creemos haber comprobado en la presente investigación, -- que las funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales encomendadas a los directores de las escuelas no se -- cumplen en forma eficiente, ya que la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control no se aplican en forma adecuada para satisfacer las necesidades de la institución y de la comunidad, puesto que la mayor parte de los directores desconoce la teoría administrativa, teniendo como -- respaldo solamente lo aprendido en la práctica y en la experiencia.

En cuanto a las hipótesis formuladas en el trabajo, en la primera quedó demostrado que las funciones encomendadas a los directores no se cumplen satisfactoriamente; la segunda, que se refiere a la baja eficiencia en el cumplimiento de estas funciones relacionadas con su situación personal, laboral, capacitación, políticas educativas, el medio en que labora y el bajo presupuesto de las escuelas, queda demostrada a lo largo del trabajo. Pero habremos de destacar que la estructura de nuestro sistema (político, social, económico) es un factor esencial que contribuye también en esta deficiencia. Por consiguiente la tercer hipótesis también queda demostrada, -- puesto que los mecanismos de selección y promoción, están de acuerdo a los que utiliza la burguesía (para producir el predominio ideológico de las normas y valores burgueses sobre -- los de las clases dominadas).

Pero no todo es negativo, sino que hay elementos positivos que han salido a relucir a lo largo de la investigación, dentro de ellos podemos mencionar el esfuerzo que realizan algunos directores para mejorar el aspecto físico de las escuelas, así como la conciencia política que se despierta en algunos maestros que posiblemente alcancen puestos de directores.

Por último queremos dejar anotado que dentro de lo que se permite en las estructuras político, sociales y económicas de nuestro país, las autoridades federales

les han realizado considerables avances en los últimos años - en lo que se refiere a proporcionar educación media básica en el Estado de México. Los problemas más relevantes que quedan por resolver en las escuelas secundarias generales del Estado de México son:

El mejoramiento del personal directivo en cuanto a su preparación profesional como administradores; el mejoramiento del personal docente, es decir, maestros mejor capacitados en las normales y también en el desarrollo de sus labores.

Son los directores las personas que asumen dentro de la escuela deberes administrativos, burocráticos y de supervi--sión. De acuerdo a la investigación realizada parecen ser muy hábiles al realizar el trabajo de rutina como son la inscrip--ción, certificación y en general, el llenado de documentos, - pero han dejado alvellido dos aspectos vitales en la comunidad educativa, que son el aspecto técnico y el aspecto social, por lo que será necesario encontrar alternativas de solución para que los directores cuenten con mayor conocimiento y - guías específicas que les permitan desarrollar mejor esos aspectos mencionados.

En relación al aspecto técnico, la mayoría de los direc--tores no se preocupan por estudiar y aplicar las nuevas técnicas y planteamientos educativos que van implícitos en las "re

formas" educativas que constantemente son implantadas en nuestro país (cada sexenio). En las últimas reuniones entre directivos, la mayor parte de los directores han manifestado su opinión en el sentido de no dar clases y dedicarse exclusivamente a atender los asuntos relacionados con la dirección. Esta situación es alarmante, ya que si los directores pierden el contacto directo con el proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación, se podrá tener toda la teoría pero no la práctica -- que es el complemento indispensable en el momento de realizar la supervisión.

El Gobierno Federal ha realizado cuantiosos gastos en la elaboración de programas educativos que contienen los objetivos generales, particulares, específicos y algunas actividades que se sugieren a realizar, pero a pesar de todo ello la mayor parte de los maestros siguen improvisando sus clases. es decir, no planean y organizan adecuadamente sus actividades a realizar en el salón de clases, esto como consecuencia de la mala preparación que traen (normales superiores), a la escasa o nula supervisión así como la falta de orientaciones por parte de los directores.

Las reuniones de academia no realizan el papel que se les ha asignado en cuanto a la planeación y ejecución de los programas de enseñanza, además estas reuniones se realizan en horas destinadas a clases, lo que ocasiona que se cierren las escuelas y se reduzcan a un más las pocas clases que se dan en

el año escolar. Estos organismos no cumplen con las funciones que marca el reglamento interior, las actas que se levantan -- se redactan en forma inadecuada y no se resuelven en las academias problemas de tipo técnico, esto debido a la poca o nula -- participación por parte de los inspectores o coordinadores y directores, agregando a estos problemas el que hasta el momento nunca se han dado a conocer los resultados de las academias anteriores a los participantes.

Los directores necesitan recibir de los coordinadores o ~~de~~ inspectores asesoría, así como materiales y orientación en cuanto a la clasificación de alumnos al ingresar a la escuela, visitas a los salones de clase, seguimiento sobre la evaluación y el progreso de los alumnos, seguimiento de los alumnos con problemas en el proceso enseñanza-aprendizaje así como de conducta o ausentismo, evaluación del trabajo que desarrollará el personal de la escuela, planeación organización y evaluación -- de decisiones relacionadas con los asuntos técnicos.

En relación a los inspectores o coordinadores, en la investigación encontramos que no se realizan visitas periódicas y en caso que se realicen sólo es para realizar actividades de carácter administrativo, sin que existan relaciones o vínculos de unión con los maestros, con la finalidad de poderlos ayudar en los problemas que se les presentan en el ejercicio de su labor docente.

En lo referente al apoyo técnico, para el proceso ense--

ñanza-aprendizaje, en las escuelas el material de apoyo es -- deficiente, y en el caso de las bibliotecas, prácticamente -- son nulas o inoperantes, puesto que, en caso de existir, no cuentan con las obras de consulta adecuadas para los alumnos y maestros. En relación al material audiovisual, las autoridades no han dado un apoyo decisivo, lo que ocasiona que haya una gran disparidad entre las diferentes escuelas en relación a mapas, equipos de filmación, proyectores, máquinas copiadoras, etc.

En lo tocante a la capacitación dentro del empleo, tanto para maestros como para directores, no es suficiente, ya que en el Distrito Federal se imparten cursos de mejoramiento profesional; lo que no ocurre en zonas muy pobladas del Estado de México.

En relación a las funciones sociales de los directores, la escuela realiza un papel muy limitado en la vida educativa y económica de la comunidad; lo anterior lo reafirmamos al-- comprobar que la poca actividad social se realiza al interior de la escuela.

La mayor parte de las escuelas no han prestado atención a la educación para adultos, no obstante que en la mayoría de las comunidades donde se encuentran estas, los adultos no saben leer ni escribir.

Como consecuencia lógica, de la poca actividad que desarrolla la escuela, la asociación de padres de familia sólo se dedica a aportar el dinero para realizar mejoras materiales.

Tanto los directores como los maestros deberían desarrollar actividades sociales fuera de la institución con lo cual se fortalecerían los vínculos entre comunidad y escuela, y los maestros ocuparían de nuevo el papel de líderes para poder ayudar a solucionar los problemas que se presentan en la comunidad, y problemas internos de la escuela, como son ausentismo de los alumnos, incumplimiento de tareas, preparación de comidas escolares adecuadas.

Creemos que solamente de esta forma se cumple con los objetivos más importantes de la educación media al vincular el proceso enseñanza-educación con la comunidad en que se encuentra la escuela.

En relación a la actuación de los directores y los principios que marcan los reglamentos y las instrucciones, existe una marcada diferencia; para confirmarlo mencionaremos que el plan anual que elaboran los directores debería involucrar a los maestros, inspectores, directores, padres de familia y alumnos, lo cual no se hace. Otro ejemplo es en lo referente a los anexos, dentro de ellos, para citar alguno, la cooperativa escolar, la que tiene como finalidad enseñar en la prácti-

ca el trabajo en cooperativa y garantizar una alimentación -- adecuada a bajo costo, ninguna de las dos cosas se cumple en las instituciones.

El perfil de los directores confirma que estos llegan a una edad avanzada a ocupar estos cargos, y esto se debe a diferentes factores, dentro de ellos, el de selección y promoción, en el cual se da gran peso a la antigüedad en lugar de existir examen de oposición que permitiera demostrar la capacidad y dar mayor acceso a los jóvenes a ocupar estos puestos. De acuerdo a las pláticas sostenidas con los maestros, la mayor parte opinaron que no es adecuado el actual sistema de -- promoción y selección que se emplea en la Comisión Mixta de -- Escalafón SEP-SNTE. Pero esto no podrá cambiarse en tanto siga la misma estructura sindical que existe en nuestro país.

PROPUESTAS O ALTERNATIVAS.

En este último punto trataremos de dar propuestas o alternativas que sean viables de acuerdo a nuestro sistema socio--económico político que en la actualidad rige y con la finalidad de coadyuvar para que los directores puedan cumplir sus --funciones en forma más eficiente y eficaz, con la aclaración de que su presentación no presupone un orden jerárquico.

En concordancia a como se ha desarrollado la presente investigación las dividimos en los aspectos técnico-pedagógicos, administrativo y social.

TECNICO-PEDAGOGICAS.

- Asegurar que los directores sigan con la obligación de dar clases cuando menos a un grupo con la finalidad de no desvincularlos del proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación, lo que les permitiera realizar una supervisión eficiente a los maestros.

- Tomar las medidas adecuadas para que en las juntas que realizan los directores con los maestros para discutir asuntos técnicos pedagógicos y/o administrativos se realicen fuera de las horas de clase.

- Asegurar que las academias realicen un papel de planeación, organización, y puesta en práctica actividades que redundan en beneficio del proceso enseñanza-aprendizaje - evaluación.

- Crear conferencias, seminarios y pláticas por especialistas al interior de las escuelas para elevar el nivel académico de los directores y docentes.

- Evaluar en forma práctica y profesional, y no burocrática, los logros obtenidos al final del año para rescatar las actividades positivas y realizar una planeación adecuada del curso siguiente.

- Asegurar que los maestros realicen una preparación efectiva de sus clases, creando para ello normas específicas.

- Crear convenios con las instituciones de salud con la finalidad de que todos los alumnos reciban un examen médico y dental, así como los beneficios de estas instituciones en el transcurso de todo el año lectivo.

- Dar capacitación a los directores y a los maestros para que garantice una clasificación adecuada de los alumnos.

- Estudiar formas que permitan que en las escuelas existan solamente maestros de medio tiempo y tiempo completo para que estos puedan tener horas de descarga académica a fin de que puedan realizar diferentes actividades sin perjuicio de los grupos.

- Crear un consejo escolar en todas las instituciones, en -

el cual estén representados con voz y voto toda la comunidad escolar (ejemplo, escuelas experimentales).

- Tomar las medidas necesarias para erradicar el ausentismo por parte de los directores y profesores.

- Buscar los medios que permitan que tanto directores como subdirectores trabajen un solo turno.

- Evaluar el desempeño del maestro (ficha de trabajo) en forma más objetiva tomando en cuenta la planeación, la organización de su actividad docente.

- Estructur^a cuestionarios para que las visitas de los directores a los salones de clase sean efectivas, además de incluir sugerencias respecto a los métodos más adecuados y a la forma en que puedan alcanzarse los objetivos con mayor precisión.

- Asegurar que todas las escuelas secundarias cuenten con una biblioteca que contenga textos y materiales con obras que puedan ser consultadas en los diferentes niveles y materias -- para maestros y alumnos, además de contar con personal capacitado (bibliotecario) que garantice un efectivo funcionamiento de este anexo.

- Dar indicaciones precisas para que los directores, por medio de la asociación de padres de familia, mantengan en condiciones más operantes las aulas y anexos de la institución y se cuente con ayudas audiovisuales.

- Dictar medidas conducentes a que los alumnos, por gru-

pos, elaboren el periódico mural y el periódico circulante.

- Garantizar que los directores asistan a cursos relacionados con los nuevos avances de educación y administración educativa.

- Crear cursos especializados y con carácter de obligatorios en administración escolar y técnicas educativas para los maestros que asciendan a directores.

- Crear instalaciones adecuadas con bibliotecas, recursos audiovisuales, sala de conferencias, etc. para que los directores y maestros se reúnan con frecuencia con el propósito de discutir sus experiencias, dar clases, tener discusiones y eventos sociales, con lo cual incrementarían su cultura y ayudarían a formar un grupo más sólido entre los maestros.

- Buscar medidas que permitan que los directores se roten cada dos años dentro de un perímetro que no afecte su residencia, lo que les permitirá tener nuevas experiencias y mayor contacto con los maestros del Estado.

- Que haya reuniones periódicas entre los directores con la finalidad de que intercambien experiencias, para buscar soluciones a los problemas de índole técnico-pedagógico, administrativo y social.

- 1 - Los directores deben ser seleccionados mediante exámenes de oposición que garanticen la capacidad del aspirante. - El dictamen deberá otorgarse después de un año, el cual se evaluará y permitirá conocer los posibles logros del candidato.
- Deben aumentarse los incentivos financieros para las personas que realizan las funciones de director.
- 4 - Que los mecanismos de selección de los directores les permitan llegar a una edad más temprana.

ADMINISTRATIVAS

- La Delegación de la S.E.P. en el Estado, así como los coordinadores o inspectores deben contar con una lista organizada de todos los documentos girados a los directores por los diferentes organismos gubernamentales.

- Los coordinadores o inspectores deben asegurarse que to dos los documentos estén en poder de los directores de la escuela, que estén bien organizados, que los comprendan y que los apliquen.

- Deben elaborarse nuevos manuales e instructivos precisos y capacitarse a los directores para que puedan aplicar con mayor eficacia los nuevos manuales que contengan la forma en que deben desempeñar sus funciones, incluyendo los aspectos técnico-pedagógico y social.

- Debe elaborarse un nuevo reglamento interior de trabajo que esté acorde a los cambios educativos del país, ya que el que está vigente (1946) resulta en algunos aspectos no operante: (forma de evaluación, la organización de la educación, etc.).

- Asegurarse de que el plan anual que realizan los directores se realice con la participación de toda la comunidad escolar para garantizar la inclusión de los aspectos más indis-

pensables, y no solamente el aspecto financiero que es el que en la actualidad se rinde.

- Asegurar en la práctica la observancia de los objetivos educativos y sociales de los anexos de acuerdo a lo que marcan los instructivos vigentes de salud pública.

- Los directores, maestros y alumnos deben desarrollar un trabajo que garantice una alimentación adecuada en las cooperativas escolares y dejen de expenderse productos nocivos y de poco valor nutritivo.

- Reparar los baños y vigilar su adecuado funcionamiento.

- Orientar al personal de aseo para que la escuela siempre se encuentre en condiciones óptimas de limpieza.

- Capacitar a los directores para elaborar manuales internos que delimiten las funciones de los miembros del personal que labora en las escuelas.

- Capacitar al personal de laboratorios (ayudantes de laboratorio) y talleres (maestros) con respecto al empleo del equipo de laboratorio, la conservación y mantenimiento de la maquinaria y el equipo de los talleres, además asegurar que el material sea completo.

- Promover actividades que permitan concluir las etapas de construcción en las escuelas, que según el CAPFCE ha dado por terminadas, así como construir los salones, aulas y anexos que se requieran en las escuelas.

S O C I A L E S

- Proporcionar alimentos escolares adecuados con la finalidad de remediar, hasta cierto punto la desnutrición que existe en los educandos.

- Proporcionar inspección y servicio médico para todos los alumnos de la escuela.

- Establecer planes de cooperación mutua entre escuela y municipio.

- Propiciar reuniones con los exalumnos a fin de que éstos ayuden en las actividades de la escuela.

- Desarrollar actividades artísticas y culturales para que se presenten en la comunidad con la finalidad de que existan lazos de unión más fuertes con la escuela.

Los sábados y los domingos organizar actividades deportivas, haciéndolo extensivo a la comunidad en que se encuentra la escuela.

- Involucrar a los padres de familia de tal manera que se sientan comprometidos y ayuden a encontrar las causas por las cuales hay ausentismo, reprobación y falta de aprovechamiento de los alumnos.

- Propiciar que la asociación de padres de familia tenga más ingerencia en los asuntos educativos de la escuela.

- Asegurar que la sociedad de alumnos tenga un asesoramiento encauzado a desarrollar y ampliar sus atribuciones.

- Estudiar formas para que los directores fortalezcan sus contactos con la comunidad en la cual prestan sus servicios para que comprendan y ayuden a satisfacer sus necesidades.

- Preparación adecuada del director como administrador con conciencia social.

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

ARIAS GALICIA, FERNANDO

Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas, México, 2a. Ed., 1970.

BRIONES, FRANCISCO

El Desarrollo Moderno de la Administración, Material de apoyo UPM, México, 1980.

CABALLERO DIAZ, JESUS

Política, Administración Pública y Educación. Lec. No. 3 del Seminario de Teoría de la Administración y Sistemas, UPM, México, 1979-1980.

CARNOY, MARTIN

Enfoques Marxistas de la Educación. Centro de Estudios Educativos, A.C., México, D.F., 1981.

CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO

La Reforma Administrativa en México. Edit. Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1978.

DE ALBA, SERGIO

Administración y Legislación Educativa. Edit. Siglo XXI, México, 1980.

DNIGHT, WALDO

Administración Pública, -- Edit. Limusa, México, 1980.

FERNAN, MANUEL

Tecnología de la Supervisión Docente, Edit. Kapeluz, Buenos Aires, Argentina, -- 1976.

FREMONT E., KAST

Administración en las Organizaciones, un enfoque de sistemas. Edit. Mc. Graw -- Hill, México, 1981.

- GAMIZ JIMENES, LUIS Administración Escolar. Edit. Galpe, México, 1979.
- GAMIZ JIMENEZ, LUIS Organización de la Escuela Secundaria Mexicana. Edit. Galpe, 2a. Ed., México, 1979.
- GAMIZ JIMENEZ, LUIS Prontuario de Legislación Educativa. Edit. Galpe, 2a. -- Ed., México, 1981.
- GONZALEZ CASAROVA, J.A. Comunicación Humana, Comunicación Política. Edit. Troncos, Madrid, 1978.
- GRANOSI, ANTONIO Los Intelectuales y la Organización de la Cultura. Edit. - Juan Pablos, México, 1975.
- GUICHUANI, D. Organización y Gestión. Edit. Ediciones de Cultura Popular, México, 1977.
- JIMENEZ CASTRO, WILBURG Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Edit. Fondo de Cultura Económica, - México, 1980.
- INVESTIGACION EDUCATIVA Plan Maestro de Investigación Educativa. Conacyt, México, - 1981.
- KOONTZ Y O'DONNELL Curso de Administración Moderna. Edit. Mc. Graw Hill, - México, 1978.
- LEWIS, LUIS ARTURO Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Edit. Kapeluz, Buenos Aires, Argentina, 1976.

LYONS P., RAYMOND Y OTROS

Funciones y Perfil de los Directores de Instituciones Educativas en Nuevo León. --- CEFSTE, México 1981. (Por publicarse).

MARY, K.

Crítica del Poder en la Gota, 1975.

MONTERO OLIVARES, SERGIO

Comunicación Rural. Tesis, - Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1981.

PALLAN FIGUEROA, CARLOS

Política y Administración -- Pública, Política y Administración de la Educación. Lec. No. 11 del Seminario de Organización de Sistemas, UFI, México, 1980.

PROGRAMA NACIONAL INDICATIVO DE INVESTIGACION EDUCATIVA

Plan Maestro de Investigación Educativa. Concept, México -- 1981.

REED H., BLAKE

Taxonomía de Conceptos de la Comunicación. Edit. Linusa, - México, 1979.

ROUGE, DENIS

Elementos de la Administración. Edit. Linusa, México, 1978.

ROBERT, ANTONY

Sistemas de Planeación y Control. Edit. Buenos Aires, Argentina, 1975.

SCOTT A., WILLIAM

Sociología de la Organización. Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1973.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

Normas Fundamentales. SEP, México.

SECRETARIA DE EDUCACION
PUBLICA

Reglamento Interno de las --
Escuelas Secundarias. SEP, -
México.

SECRETARIA DE EDUCACION
PUBLICA

Funciones del Personal Direc
tivo de las Escuelas Secunda
rias. Dirección General de -
Educación Secundaria, Direc-
ción Técnica, SEP, 1980.

SIMON A., WERRART

El Comportamiento Administra
tivo. Edit. Aguilar, Madrid,
1972.

SOLANA, FERNANDO

La Política Educativa de Mé-
xico en la UNESCO. SEP, Méxi-
co 1980.

PORTELLI, HUGUES

Gramsci y el Bloque Históri-
co. Edt. Siglo XXI, 7a. Ed.,
México, 1980.

A N E X O S .

A N E X O I : E N C U E S T A S

MAESTRIA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

ENCUESTA PARA DIRECTORES

ESTIMADO PROFESOR: LA PRESENTE ENCUESTA NOS SERA DE GRAN UTILIDAD EN LA REALIZACION DE UNA INVESTIGACION DE CARACTER AD-
MINISTRATIVO, TECNICO-PEDAGOGICO Y SOCIAL, QUE SERVIRA PARA
PODERER DAR UN PUNTO DE VISTA CON LA FINALIDAD DE COADYUVAR A
UNA MAYOR EFICIENCIA EN EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN LOS DIRECTO-
RES DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS.

LOS DATOS QUE NOS PROPORCIONE SON DE CARACTER ESTADISTICAMENTE
CONFIDENCIAL, POR TAL MOTIVO NO SE PIDE SU NOMBRE.

DESAROLLO QUE SE SIENTA CON LIBERTAD DE OPINAR LO QUE REALMEN-
TE PIENSA, YA QUE NOS SERA DE VITAL IMPORTANCIA.

AGRADECEROS DE ANTEMANO LA AYUDA TAN IMPORTANTE QUE USTED NOS
BRINDA AL DARNOS SU COLABORACION.

INSTRUCCIONES: EN CADA UNO DE LOS CUADROS ESCRIBA EL NUMERO O
LA LETRA, Y EN LA PREGUNTA QUE NO LOS HAYA, ESCRIBA LO QUE SE
LE PIDE.

I. P E R F I L

1. DATOS GENERALES

1.1	EDAD		
1.2	SEXO		
1.3	ESTADO CIVIL		
	CASADO (A)		
	SOLTERO (A)		
	VIUDO (A)		
	UNION LIBRE		
1.4	LUGAR DE NACIMIENTO		
	(LOCALIDAD O POBLACION)		
	(ENTIDAD FEDERATIVA)		
	(PAIS)		
1.5	AÑOS DE SERVICIO COMO MAESTRO		
1.6	AÑOS DE SERVICIO COMO DIRECTOR DE ESCS. SECUNDARIAS		

- 2.1 ESCOLARIDAD DEL PADRE PRIMARIA INCOMPLETA ☐ PRIMARIA COMPLETA ☐ SECUNDARIA ☐ PREPARATORIA ☐ NORMAL SUPERIOR ☐ CARRERA UNIVERSITARIA ☐ NORMAL ☐
- 2.2 OBRERO ☐ CAMPESINO ☐ COMERCIANTE ☐ EMPLEADO PRIVADO ☐ EMPLEADO PUBLICO ☐ EJERCICIO LIBRE DE SU PROFESION (INDICAR CUAL) ☐ OTROS ☐
- 2.3 ESCOLARIDAD DE LA MADRE PRIMARIA INCOMPLETA ☐ PRIMARIA COMPLETA ☐ SECUNDARIA ☐ PREPARATORIA ☐ NORMAL ☐ CARRERA UNIVERSITARIA ☐ NORMAL ☐ OBRERA ☐ CAMPESINA ☐ COMERCIANTE ☐ EMPLEADA PRIVADA ☐ EMPLEADA PUBLICA ☐ EJERCICIO LIBRE DE SU PROFESION ☐ OTROS ☐
- 2.4 SALARIO Y COMPENSACIONES (APROXIMADAMENTE) DE 30,000 A 35,000 ☐ DE 35,001 A 40,000 ☐ DE 40,001 A 50,000 ☐ DE 50,001 O MAS ☐ OTRAS ACTIVIDADES DE INGRESOS COMPLEMENTARIOS ☐
- 2.6 NUMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED: ☐ PROPIETARIOS INMUEBLES QUE TIENE ☐ AUTOMOVIL ☐ CASA ☐ TERRENO ☐ OTROS ☐
- 2.7 OTRAS EMPLEADAS Y HORAS DE TRABAJO SUPLEMENTARIO: ☐

3. PREPARACION PROFESIONAL

3.1 ESCOLARIDAD

CARRERA O PROFESION

CARRERAS	NO/ AÑOS APROBADOS	SITUACION	NOMBRE DE LA ESC. E INSTITUCION
CARRERA DE NIVEL ME- DIO		1 ☐ EST. PARCIALES 2 ☐ ESTUDIANTE 3 ☐ PASANTE 4 ☐ DIPLOMADO 5 ☐ TITULADO	
NOMBRE DE LA CARRERA			
CARRERA DE NIVEL ME- DIO SUPERIOR		1 ☐ EST. PARCIALES 2 ☐ ESTUDIANTE 3 ☐ PASANTE 4 ☐ DIPLOMADO 5 ☐ TITULADO	
NOMBRE DE LA CARRERA			
CARRERA DE NIVEL SU- PERIOR		1 ☐ EST. PARCIALES 2 ☐ ESTUDIANTE 3 ☐ PASANTE 4 ☐ TITULADO	
NOMBRE DE LA CARRERA			
ESTUDIOS DE POSTGRADO			
TIPO DE ESTUDIO		1 ☐ EST. PARCIALES	
ESPECIALIDAD (LA		1 ☐ EST. PARCIALES 2 ☐ ESTUDIANTE 3 ☐ PASANTE 4 ☐ TITULADO	
NOMBRE DE LA ESPECIALIDAD			
MAESTRIA		1 ☐ EST. PARCIALES 2 ☐ ESTUDIANTE 6 ☐ CANDIDATO 7 ☐ CON GRADO	
NOMBRE DE MAESTRIA			
DOCTORADO		1 ☐ EST. PARCIALES 2 ☐ ESTUDIANTE 8 ☐ CANDIDATO 7 ☐ CON GRADO	
NOMBRE DEL DOCTORADO			
OTROS ESTUDIOS			

3.2 CURSOS REALIZADOS E IMPARTIDOS AL EXTERIOR DE LA ESCUELA

NOMBRE DEL CURSO	AÑO EN QUE LO REALIZO	DURACION EN HORAS	INSTITUCION

1.-TOMADO

2.-IMPARTIDO

NUMERO TOTAL DE CURSOS TOMADOS

NUMERO TOTAL DE CURSOS IMPARTIDOS

3.3

+ NIVEL: 1.-NIVEL PRIMARIA 2.-NIVEL SECUNDARIA 3.-NIVEL PREPARATORIA 4.-NIVEL SUPERIOR	TIPO DE CURSO: 1.-FEDERAL 2.-ESTADAL 3.-MUNICIPAL 4.-OTRO	+ HORAS: ANOTAR EL TOTAL DE HS. QUE LABORO EN LA SEMANA, EN LA CUAL ASISTIERON A LA ESCUELA DE LA INSTITUCION EN LA QUE LABORO
---	--	--

3.4 MANDO POR EL QUE SE SELECCIONARON PARA EL CURSO DE

DIRECTOR

EXAMEN DE OPOSICION ☐ DIGITAL EN 22 HRS. ☐

DIGITAL EN SUBDIRECTOR ☐ DIGITAL EN DIRECTOR ☐

OTRO

3.4.1 SI LUEGO POR ESCALARON AGRADE LOS RECAUDOS CON-

CEPTOS

3.5 ¿QUE TIPO DE CAPACITACION O ESTUDIOS LE GUARDARIA INT-

CIAR O COMPLETAR PARA SU SUPERACION PERSONAL Y PARA

EL MEJOR DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?

NOMBRE DEL CURSO O CAPACITA

INSTRUCCION QUE LO IMPARTIR

4. HISTORIA LABORAL

	AÑO	MES	DÍA
4.1 FECHA DE INGRESO A LA S.E.P.			
4.2 FECHA DE ASCENSO COMO DIRECTOR DE LA ESCUELA			
4.3 FECHA DE INGRESO A LA INSTITUCION EN QUE ESTA ASIGNADO ACTUALMENTE			

II FUNCIONES DEL DIRECTOR

5. TECNICO-PEDAGOGICAS

5.1 ¿Durante el presente año escolar, qué instrumentos e instrucciones ha recibido de la S.E.P. a través de la Delegación? y qué ha hecho con ellos?

- | | |
|----|-----|
| a) | f.) |
| b) | g.) |
| c) | h.) |
| d) | i.) |
| e) | j.) |
-

5.2 METODOS DE EJECUCION

a).- ¿Qué técnicas utiliza para la supervisión de los maestros en el salón de clase, y en qué consisten?

b).- ¿En qué forma promueve usted la superación ^{profesional} personal los maestros en servicio?

c).- ¿En qué forma se prevé la ayuda a maestros y alumnos en los aspectos audiovisuales, apoyo de bibliotecas y libros?

d).- ¿De qué manera se organiza en la escuela a los asesores de grupo?

5.3 PRINCIPALES DEFICIENCIAS TECNICO-PEDAGOGICAS DE SUS MAESTROS

TRQS.

a).-¿Cuáles son las principales deficiencias técnico-pedagógicas de sus maestros?

b).-¿Que hace usted para resolverlas?

5.4 REUNIONES CON EL DIRECTOR

a).-¿Durante el año escolar, a cuántas juntas cita con carácter pedagógico?

b).-¿Qué se discute en esas juntas?

c).-¿Con qué frecuencia se reúne el consejo técnico?

d).-¿Qué asuntos se discuten?

e).-¿Con qué frecuencia se realizan juntas de academias locales? ¿se levantan actas de ellas?

f).-¿Qué aspectos se discuten?

5.5 ALUMNOS

a).-¿Cómo se realiza la selección y ubicación de alumnos nuevo ingreso?

b).-¿Qué criterios toma para designar maestros a los grupos?

c).-¿Cómo detecta el grado de cumplimiento de los programas desaprobados por parte de los alumnos?

d).-¿Cómo supervisa la formulación y aplicación de las evaluaciones ordinarias?

e).-¿Cómo supervisa la formulación y aplicación de los exámenes de regularización y a título de suficiencia?

f).-¿Qué procedimientos se siguen con alumnos problemas de aprovechamiento?

5.4 PLANES DE TRABAJO

a).-¿Qué hace con los planes de los maestros?

b).-¿Cómo auxilia a los maestros en la elaboración ^{y desarrollo} del plan de trabajo?

c).-¿Cómo elabora su plan de trabajo y con que periodicidad?

d).-¿Cuántas horas a la semana dedica normalmente frente al grupo?

6. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

6.1 INSTRUCCIONES

a).-¿Cuáles son las indicaciones e instructivos recibidos durante el presente año escolar?

1) _____

2) _____

3) _____

b).-¿Qué instructivos recibe de la Delegación de la S.E.P. para el mejoramiento de la administración?

1) _____

2) _____

6.2 METODOS DE EJECUCION

a).-¿Cuáles son los requisitos establecidos en la inscripción de los alumnos de secundaria?

b).-¿Qué procedimiento utiliza para la certificación de estudios?

c).-¿Qué gestiones, en relación a los alumnos, realiza ante la Delegación de la S.E.P., además de la certificación?

d).-¿Qué documentos envía a la Delegación de la S.E.P. y con qué periodicidad?

f).-¿Le ofrece dificultad el llenado de estadísticas y papeles? ¿Cuáles?

6.3 FINANCIAMIENTO DE LA ESCUELA

a).-¿Cómo se obtiene el financiamiento de la escuela?

b).-¿Cómo es utilizado el presupuesto de la escuela?

c).-¿Con qué presupuesto oficial cuenta para la administración de la escuela?

6.4 ANEXOS ESCOLARES

a).-¿Cómo se administra la cooperativa escolar?

b).-¿Cómo se administran los campos deportivos?

c).-¿Cómo se administran las oficinas?

6.5 PERSONAL ADMINISTRATIVO

a).-¿Con qué y en qué cantidad cuenta con personal administrativo?

b).-¿Cuáles son las funciones que desempeñan?

c).-¿Cuáles son los principales problemas administrativos y cómo los resuelve?

d).-¿Cuáles son las funciones administrativas del subdirector?

6.6 ORGANIZACION MATERIAL, FISICA Y HUMANA

a).-¿Cuáles son las instrucciones e instructivos recibidos respecto a la organización material de la escuela?

b).-¿Cuáles son los principales problemas de la organización material de la escuela?

c).-¿Cómo se lleva el control del activo fijo y quién lo lleva?

d).-¿Con qué instalaciones cuenta la escuela:

dirección _____ aulas _____ talleres _____
anexos _____ laboratorios _____

e).-¿Qué hace falta en cuanto a los salones y anexos escolares, y qué se hace para solucionar este problema, si existe?

f).-¿Qué personal hace falta en la escuela, y cómo se soluciona el problema, en caso de existir?

g).-¿Cómo se organiza la limpieza escolar y qué instrucciones se han recibido al respecto por parte de la Delegación de la S.E.P.?

h).-¿Qué hace falta en cuanto a material didáctico; cómo se trata de resolver la carencia?

i).-¿Cuáles son las fuentes de financiamiento para la compra de material de oficina?

j).-¿Cómo se realiza el inventario de la escuela y quién lo realiza?

k).-¿Cómo se organiza la biblioteca y qué utilidad presta a maestros y alumnos?

7. FUNCIONES SOCIALES

7.1 Instrumentos

a).-¿Qué instrumentos o instrucciones se reciben para la labor social?

7.2 METODOS DE EJECUCION

a).-¿Cómo vincula las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje de la escuela con la comunidad?

b).-¿Qué campañas y eventos cívicos, sociales, culturales, etc., organiza o supervisa en beneficio de la comunidad?

c).-¿Qué servicios asistenciales ha gestionado, ¿qué en la actualidad goza la escuela?

d).-¿Cómo se integra la sociedad de padres de familia?

e).-¿Qué facilidades y qué orientaciones se dan para formación de la sociedad de alumnos, clubes, círculos de estudio, etc.?

f).-¿Cómo ayuda a cuidar la integridad física y moral de los educandos?

7.3 PROGRAMAS

a).-¿Qué programas de trabajo se tienen, con respecto a los padres de familia?

¿Qué hace la escuela para la educación no formal de los padres?

b).-¿Qué programas de trabajo se tienen con respecto a la comunidad?

c).-¿Qué programas de trabajo se tienen con respecto a las autoridades *del municipio*?

d).-¿Qué programas de trabajo se tienen con respecto a los alumnos?

e).-¿Qué programas de trabajo se tienen con respecto a exalumnos?

7.4 ORGANISMOS QUE TIENEN RELACION CON LA ESCUELA

a).-¿Qué actividades desempeñan la asociación de padres de familia en beneficio de la escuela?

b).-¿Qué actividades desempeñan los representantes de la delegación sindical?

c).-¿Qué actividades desempeñan los representantes de la asociación de alumnos?

MAESTRIA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

ENCUESTA PARA COORDINADORES

ESTIMADO PROFESOR: LA PRESENTE ENCUESTA NOS SERA DE GRAN UTILIDAD EN LA REALIZACION DE UNA INVESTIGACION DE CARACTER ADMINISTRATIVO, TECNICO-PEDAGOGICO Y SOCIAL, QUE SERVIRA PARA PODER DAR UN PUNTO DE VISTA CON LA FINALIDAD DE COADYUVAR A UNA MAYOR EFICIENCIA EN EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN LOS DIRECTIVOS DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS.

LOS DATOS QUE NOS PROPORCIONE SON DE CARACTER ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL, POR TAL MOTIVO NO SE PIDE SU NOMBRE.

DESEAMOS QUE SE SIENTA CON LIBERTAD DE OPINAR LO QUE REALMENTE PIENSA, YA QUE NOS SERA DE VITAL IMPORTANCIA.

AGRADECEROS DE ANTEMANO LA AYUDA TAN IMPORTANTE QUE USTED NOS BRINDA AL DARNOS SU COLABORACION.

FUNCIONES TECNICO-ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

- 1.-¿La coordinación a su cargo, qué documentos e instrucciones ha remitido a los directores de las escuelas con la finalidad de que su labor frente a las escuelas resulte más eficaz?
- 2.-¿La coordinación a su cargo realiza visitas a las instituciones?; en caso afirmativo, ¿cuáles son las deficiencias, en el aspecto técnico-pedagógico, que con más frecuencia se presentan en los directivos y maestros?
- 3.-¿Durante el presente año lectivo, la coordinación a su cargo, cita a reuniones con los directores?; en caso afirmativo, ¿cada qué tiempo, y qué se discuten en ellas?
- 4.-¿Cómo evalúa la coordinación a su cargo, el desempeño de los directores durante el presente año lectivo?

5.-¿Cuáles son las principales deficiencias administrativas que presentan los directores?

6.-¿Qué cursos se imparten o piensan impartirse para elevar la calidad de la administración en las escuelas por parte de la Delegación de la S.E.P.?

7.-¿Cómo ayuda la coordinación para vincular el proceso de enseñanza-aprendizaje con la comunidad?

8.-¿Qué instrumentos o qué instrucciones se mandan a los directores para que estos realicen actividades sociales en beneficio de la comunidad, de los padres de familia, de los maestros y de los alumnos?

9.-¿Cuál es el rol que desempeñan como líderes los directores de las escuelas a su cargo?

ENTREVISTA A SUBDIRECTORES

1.-¿Qué actividades promueve con los asesores de grupo, jefes locales y personal docente?

2.-¿Cuál es su participación en las reuniones de carácter técnico-pedagógico o administrativo que realicen en la escuela?

3.-¿Qué actividades de carácter administrativo (documentación, llenado de formas, etc.) desempeña, en cuanto a maestros, alumnos y personal administrativo?

4.-¿Cuál es su participación en relación a la administración de los recursos económicos de la escuela?

5.-¿Supervisa usted las instalaciones de la escuela mobiliario, edificio, anexos, etc.?; en caso afirmativo, ¿en qué forma lo hace?

MAESTRIA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

ENCUESTA PARA MAESTROS

ESTIMADO PROFESOR: LA PRESENTE ENCUESTA NOS SERA DE GRAN UTILIDAD EN LA REALIZACION DE UNA INVESTIGACION DE CARACTER ADMINISTRATIVO, TECNICO-PEDAGOGICO Y SOCIAL, QUE SERVIRA PARA PODER DAR UN PUNTO DE VISTA CON LA FINALIDAD DE COADYUDAR A UNA MAYOR EFICIENCIA EN EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN LOS DIRECTIVOS DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS.

LOS DATOS QUE NOS PROPORCIONE SON DE CARACTER EstrictAMENTE CONFIDENCIAL, POR TAL MOTIVO NO SE PIDE SU NOMBRE.

DESEAMOS QUE SE SIENTA CON LIBERTAD DE OPINAR LO QUE REALMENTE PIENSA, YA QUE NO SERA DE VITAL IMPORTANCIA/

AGRADECEMOS DE ANTEMANO LA AYUDA TAN IMPORTANTE QUE USTED NOS BRINDA AL DARNOS SU COLABORACION.

INSTRUCCIONES: EN CADA UNO DE LOS PARENTESIS DEL 1 AL 4, ESCRIBA UNA EQUIS (X) DE ACUERDO A LA SITUACION QUE SE PRESENTA EN LA ESCUELA, Y EN AQUELLOS CASOS EN QUE APAREZCA SOLAMENTE LA LINEA, FAVOR DE ESCRIBIR SU RESPUESTA.

I. FUNCIONES DEL DIRECTOR

1. TECNICO-PEDAGOGICAS.

1.1. METODOS DE EJECUCION.

a) EL DIRECTOR SUPERVISA SU SALON DE CLASES:

NUNCA	MUY POCAS VECES	A VECES	SIEMPRE
()	()	()	()

NUNCA () MUY POCAS VECES () A VECES () SIEMPRE ()

a) -- EL DIRECTOR AYUDA A LOS MAESTROS LOS PLANES DE TRABAJO:

1.4 PLANES DE TRABAJO

DE LOS PROGRAMAS POR PARTE DE LOS ALUMNOS?

b) -- ¿CÓMO CREE USTED QUE EL DIRECTOR DETECTA EL GRADO DE AVANCE

ALTERNATIVO

ATMOSFERICA () RIGIDO E IN- () FLEXIBLE () EN GUÍA ()

LA FORMA DE ASESORAR DEL DIRECTOR ES:

LOS ALUMNO, ASI COMO DESIGNAR LOS PROFESORES A LOS GRUPOS,

a) -- CONSIDERA USTED QUE AL HACER LA SELECCION Y RELACION DE

1.3 ALUMNOS

OTRA

0 ()

2 ()

4 ()

MAS DE CINCO ()

JUNTAS DE ACADEMIA LOCALES?

b) -- ¿CÓMO QUE FRECUENCIA DURANTE EL AÑO ESCOLAR SE REALIZAN LAS

SE DISCUTEN?

a) -- ¿DURANTE LAS JUNTAS DE CARACTER TECNICO- PEDAGOGICO, QUE

1.2 RELACIONES CON EL DIRECTOR:

NUNCA () MUY POCAS VECES () A VECES () SIEMPRE ()

QUE SE ORGANIZAN RECURSOS ADICIONALES, BIBLIOTECAS, ETC.:

e) -- EL DIRECTOR PARTICIPA CON LOS MAESTROS Y LOS ALUMNOS PARA

LOS MAESTROS

DESARROLLA A () NO INTERE () DESINTERESA SU () ANIMA Y ()

d) -- CONSIDERA USTED QUE EL DIRECTOR:

MUY ORGANIZADO

MUY ORGANIZADO () DESORGANIZADO () ORGANIZADO () METODICO Y ()

DE ACTIVIDADES ES:

c) -- CONSIDERA USTED QUE EL DIRECTOR, COMO GUÍA Y SUPERVISOR

TRABAJO

NO

SIN SER AGRESIVO- SU TRABAJO

AGRESIVO () MUY SERIO, PERO () NORMALMENTE EN () MUY ABA- ()

b) -- EN LA SUPERVISION EL DIRECTOR SE MUESTRA DEMOCRATICA:

b).- En su opinión, el director tiene un dominio en la elaboración de planes de las diferentes actividades a desarrollar:

MUY POBRE () POBRE () BUENO () MUY BUENO ()

2. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

a).-¿Conoce usted el presupuesto con que cuenta la escuela?

NO () TENGO ALGUNA NOCIÓN () TENGO NOCIÓN () SI ()

b).-Las instalaciones con que cuenta la escuela son:

NULAS () INADECUADAS () ADECUADAS () MUY ADECUADAS ()

c).-Promueve el director actividades tendientes a que tanto maestros como alumnos conozcan el funcionamiento de la cooperativa escolar:

NUNCA () MUY POCAS VECES () A VECES () SIEMPRE ()

d).-¿Comunica el director las disposiciones de las autoridades oportunamente?

NUNCA () MUY POCAS VECES () A VECES () SIEMPREX ()

3. FUNCIONES SOCIALES

a).-¿El director promueve campañas sociales, culturales, en beneficio de la comunidad?

NUNCA () MUY POCAS VECES () A VECES () SIEMPRE ()

b).-El director promueve campañas de salud y aseo en beneficio de la comunidad?

NUNCA () MUY POCAS VECES () A VECES () SIEMPRE ()

c).-¿El director da facilidades y orientaciones para la formación de clubes, círculos de estudio, etc.?

NUNCA () MUY POCAS VECES () A VECES () SIEMPRE ()

d).-¿En qué programas de trabajo participa usted para beneficio de la comunidad?

e).-¿Qué actividades desempeña la asociación de padres de familia en beneficio de la escuela?

f).-¿Qué actividades desempeñan los representantes de la delegación sindical en beneficio de la escuela?

g).-¿Qué actividades desempeñan los representantes de la sociedad de alumnos en beneficio de la escuela?

ANEXO II: RELACION DE ESCUELAS



SUBDIREC. GRAL. DE EDUC. BASICA
DEPTO. DE ESCS. SECS. GRALES.
Of. No. 1115

DELEGACION GENERAL DE LA
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
EN EL ESTADO DE MEXICO

ASUNTO: Se autoriza recabar información.

Toluca, Méx., 24 de febrero de 1982.

CC. DIRECTORES DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS
QUE APARECEN EN LA RELACION ANEXA
P R E S E N T E S .

Los CC. Profrs. Felipe de la Lanza Gracida y Salvador Carnalla, alumnos de la Universidad Pedagógica Nacional han solicitado ante este Departamento se les permitan las facilidades necesarias para recabar la información sobre aspectos Tecnico-Pedagógicos y demás que se refieren a la vida escolar de nuestros planteles. El propósito de esta información es el de elaborar la Tesis que les otorgará el Título que expide dicha Universidad.

En virtud de que se trata de compañeros becados que proceden de la Escuela Secundaria Federal de Villa Nicolás Romero, suplico a usted los auxilie en lo que sea posible y que los puntos que considere de carácter discrecional o que no convengan por razones de orden legal darse a conocer, no se proporcionen; por lo tanto, la información que se dé será bajo la estricta responsabilidad de usted. He de agradecerles recabar un ejemplar de la encuesta que se realice con la información que ustedes proporcionen para conservar un ejemplar para esa escuela y otro para este Departamento.

Atentamente.

EL JEFE DEL DEPARTAMENTO

PROFR. CANDIDO PINEDA BARRIOS



DELEGACION GENERAL DE LA
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
EN EL ESTADO DE MEXICO
SUBDIRECCION GRAL. DE EDUC. BASICA
DEPTO. DE SECS. GRALES.

c.c.p. C. Profrs. Felipe de la Lanza Gracida y Salvador Carnalla.-
Presentes.

CPB'namp.

- 1.- "Lic. Benito Juárez" Reforma No. 93
Col. Sta. Ma. Nativitas
Naucalpan, Méx.
- 2.- "Ignacio Ramírez" Av. Juárez Sur No. 603
Col. Cuauhtémoc
Toluca, Méx.
- 3.- Esc. Sec , Fed. No. 2 Cedro y Estados Americanos s/n
Izcalli Chamapa
Naucalpan, Méx.
- 4.- Esc. Sec. Fed. No. 3 Av. Corona y Calz. de los Remedios
Naucalpan, Méx.
- 5.- Esc. Sec. Fed. No. 4 Av. Río Hondo s/n
Col. Independencia
Naucalpan, Méx.
- 6.- "Progreso Industrial" Villa Nicolás Romero, Méx.
- 7.- "Ignacio Ramírez" Domicilio Conocido,
Sta. Cruz Atizapán, Méx.
- 8.- Esc. Sec. Fed. No. 5 Minas Palacios No. 198
Sn. Rafael Chamapa
Naucalpan, Méx.
- 9.- "Emiliano Zapata" Agricultura s/n
Ayotla, Méx.
- 10.- ES354-41 2 de Marzo s/n
Chinconcuac, Méx.
- 11.- Esc. Sec. Fed. ES354-52 Libra No. 37
Col' Habitacional Estrella
Ecatepec, Méx.
- 12.- Esc. Sec. Fed. ES354-57 Av. Central y Calle 14
Col. Rústica Xalostoc
Ecatepec, Méx.
- 13.- Esc. Sec. Fed. ES354-69 Unidad Habitacional ISSSTE
Emiliano Zapata
Chapingo, Méx.
- 14.- Esc. Sec. Fed. ES354-73 Domicilio Conocido
Col. Emiliano Zapata
Ecatepec, Méx.
- 15.- "Lic. Benito Juárez" Guerrero Sur No. 112
Texcoco, Méx.
(Sec. Nocturna p/trabajadores)
- 16.- "Himno Nacional" Parque Sta. Anita s/n
Villa Nicolás Romero, Méx.

- | | | |
|------|-------------------------------|--|
| 17.- | "Niños Héroes" | Vía Dr. Gustavo Baz No. 4000
Tlalnepantla, Méx. |
| 18.- | "Lic. Isidro Fabela" | Calz. Sn. Mateo No. 15
Cd. López Mateos, Méx. |
| 19.- | "Benemérito de las Américas" | Circuito Juristas No. 10
Cd. Satélite, Méx. |
| 20.- | Esc. Sec. Fed. No. ES354-19 | Av. La Presa s/n
Col. Lázaro Cárdenas
Tlalnepantla, Méx. |
| 21.- | "Moisés Sáenz" | Venecia s/n
Valle Dorado
Tlalnepantla, Méx. |
| 22.- | Esc. Sec. Fed. No. 2 | Fco. Márquez y Fdo. Montes de Oca
Unidad del IMSS
Tlalnepantla, Méx. |
| 23.- | Esc. Sec. Fed. No. 2 | Av. de las Fuentes y Circuitos
Dramaturgos
Cd. Satélite, Méx. |
| 24.- | Esc. Sec. Fed. No. 3 | Parque de la Colina s/n
Fuentes de Satélite
Cd. Satélite, Méx. |
| 25.- | Esc. Sec. Fed. No. 2 | Domicilio Conocido
San Mateo Tecoloapan
Cd. López Mateos, Méx. |
| 26.- | Esc. Sec. Fed. No. 2 | Av. Adolfo López Mateos s/n
Col. Vicente Guerrero
Villa Nicolás Romero, Méx. |
| 27.- | Esc. Sec. Fed. p/trabajadores | Vía Gustavo Baz No. 4000
Tequexquahuac
Tlalnepantla, Méx. |
| 28.- | Xicoténcatl | Av. Lago Xochimilco y Tacubaya s/n
Col. Metropolitana
Nezahualcóyotl, Méx. |
| 29.- | "Telpuchcalli" | Av. Chimalhuacán y Claveleros
Col. Benito Juárez"
Nezahualcóyotl, Méx. |
| 30.- | Esc. Sec. Fed. No. 2 | Sur 66 Esq. Sta. Prisca
Nuevo Paseo de Sn Agustín.
Ecatepec, Méx. |
| 31.- | Esc. Sec. Fed. No. 2 | Av. 5º Sol y Xitle
Cd. Azteca, Méx. |

A N E X O I I I : R E G L A M E N T O D E L A S O -
C I E D A D D E P A D R E S D E
F A M I L I A

SEP

**Reglamento
de
Asociaciones
de
Padres
de Familia**

1980

José López Portillo, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89, fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en los artículos 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 14, 52, 53, 54, 55 y 56 de la Ley Federal de Educación, he t e n i d o a bien expedir el siguiente:

REGLAMENTO DE ASOCIACIONES DE PADRES DE FAMILIA

Capítulo primero

OBJETO Y ATRIBUCIONES

Artículo 1º El presente reglamento regirá la organización y funcionamiento de las asociaciones de padres de familia que se constituyan en las escuelas de educación preescolar, primaria y secundaria, dependientes de la Secretaría de Educación Pública y en las escuelas de estos tipos que la propia Secretaría autorice, reconozca o registre, conforme a la Ley Federal de Educación.

Artículo 2º Las asociaciones de padres de familia, deberán constituirse y registrarse de conformidad con la Ley Federal de Educación y este reglamento.

Artículo 3º Los padres de familia, los tutores y quienes ejerzan la patria potestad, tendrán derecho de formar parte de las asociaciones a que se refiere el presente ordenamiento.

Artículo 4º El objeto de las asociaciones de padres de familia será:

I. Representar ante las autoridades escolares los intereses que en materia educativa sean comunes a los asociados;

II. Colaborar en el mejoramiento de la comunidad escolar y proponer a las autoridades

de las medidas que estimen conducentes;

III. Participar en la aplicación de las cooperaciones en numerario, bienes y servicios que las asociaciones hagan al establecimiento escolar, y

IV. Contribuir a la educación para adultos de sus miembros, en los términos de la ley nacional de la materia.

Artículo 5º Las asociaciones de padres de familia se denominarán en la forma siguiente:

I. Asociaciones de padres de familia de las escuelas;

II. Asociaciones estatales de padres de familia o del Distrito Federal, y

III. Asociación Nacional de Padres de Familia.

Podrán constituirse asociaciones regionales de padres de familia cuando la Secretaría de Educación Pública así lo establezca y señale las circunscripciones territoriales respectivas.

Artículo 6º Para el cumplimiento de su objeto, las asociaciones de padres de familia tendrán las siguientes atribuciones:

I. Colaborar con las autoridades e instituciones educativas en las actividades que éstas realicen;

II. Proponer y promover, en coordinación con los directores de las escuelas y, en su caso, con las autoridades escolares y educativas, las acciones y obras necesarias para el mejoramiento de los establecimientos escolares y de su funcionamiento;

III. Reunir fondos con aportaciones voluntarias de sus miembros para los fines propios de las asociaciones;

IV. Fomentar la relación entre los maestros, los alumnos y los propios padres de familia, para un mejor aprovechamiento de los educandos y del cumplimiento de los planes y programas educativos;

V. Propiciar el establecimiento de centros y servicios de promoción y asesoría de educación para adultos;

VI. Promover la realización

de actividades de capacitación para el trabajo;

VII. Colaborar en la ejecución de programas de educación para adultos que mejoren la vida familiar y social de sus miembros y su situación en el empleo, en el ingreso y en la producción;

VIII. Participar en el fomento de las cooperativas escolares, del ahorro escolar, de las parcelas escolares, y de otros sistemas auxiliares de la educación, cuando esto proceda, según los ordenamientos aplicables;

IX. Proporcionar a la Secretaría de Educación Pública la información que ésta les solicite para efectos del presente reglamento, y

X. Cooperar en los programas de promoción para la salud y participar coordinadamente con las autoridades competentes en las acciones que éstas realicen para mejorar la salud física y mental de los educandos, la detección y previsión de los problemas de aprendizaje y el mejoramiento del medio ambiente.

Las atribuciones que anteceden se ejercerán en forma coordinada con los directores de las escuelas o con las autoridades escolares y educativas competentes, y requerirán de su acuerdo expreso para toda actividad que se comprenda entre las funciones y responsabilidades exclusivas que las citadas autoridades tienen a su cargo.

Artículo 7º Para el cumplimiento de su objeto en los términos previstos en este reglamento:

I. Las asociaciones de las escuelas:

a) Representarán a los padres de familia, tutores y a quienes ejerzan la patria potestad miembros de las mismas;

b) Tratarán sus problemas, pro p u e s t a de soluciones y ofertas de colaboración con los respectivos directores de las escuelas, supervisores escolares y con las asociaciones

estatales a que pertenezcan;

II. Las asociaciones estatales y la del Distrito Federal:

a) Representarán a las asociaciones de padres de familia de cada entidad federativa;

b) Desarrollarán sus respectivos programas de trabajo y cooperación y tratarán sus problemas y las soluciones que ofrezcan con las delegaciones generales de la Secretaría de Educación Pública y, en el Distrito Federal, con las direcciones generales competentes de la propia Secretaría;

III. La Asociación Nacional de Padres de Familia:

a) Representará a las asociaciones estatales y a la del Distrito Federal;

b) Planteará y ejecutará sus planes de cooperación en beneficio general de escuelas, alumnos y asociaciones, y

c) Desarrollará sus programas de trabajo y tratará los asuntos que presenten las asociaciones estatales y la del Distrito Federal, y los que acuerde la propia asociación nacional, con las autoridades superiores de la Secretaría de Educación Pública.

Artículo 8º Las asociaciones que anteceden elaborarán y aprobarán sus estatutos, los que observarán estrictamente las disposiciones de este reglamento por cuanto a su organización y funcionamiento y en todo lo concerniente a su relación con las autoridades educativas.

Capítulo segundo

CONSTITUCIÓN

Artículo 9º En cada establecimiento de educación preescolar, primaria y secundaria, dependiente de la Secretaría de Educación Pública y en los de estos tipos que la propia Secretaría autorice, recozca o registre, conforme a la ley, habrá una asociación integrada por los padres de familia, tutores o quienes ejer-

zan la patria potestad.

Artículo 10. En los locales en que existan dos o más escuelas de las que menciona el artículo anterior, se organizará una asociación de padres de familia por cada institución educativa. Si éstas tienen más turnos, se constituirá una asociación por cada turno.

Artículo 11. Los directores de las escuelas de educación preescolar, primaria y secundaria, convocarán a las personas a que se refiere el artículo 9º de este reglamento, dentro de los 15 primeros días siguientes a la iniciación de cada ciclo escolar, para que, reunidas en asamblea, constituyan la asociación de padres de familia de las escuelas y elijan a su mesa directiva, en los términos que más adelante se establecen, levantándose las actas correspondientes, con la formalidad que señala el artículo 49.

Las asambleas que se celebren para elegir a las mesas directivas, designarán una mesa de debates provisional integrada por un presidente, un secretario y tres escrutadores. Se declararán electos quienes obtengan mayoría de votos.

Artículo 12. Las autoridades educativas correspondientes de la Secretaría de Educación Pública acordarán lo necesario para que se proceda a la integración de las asociaciones regionales en su caso, estatales, del Distrito Federal y de la asociación nacional a que se refiere el artículo 5º anterior y se convoque para la elección de sus mesas directivas, en los términos de este reglamento.

Artículo 13. Para constituir a las asociaciones estatales de padres de familia, se observarán las siguientes reglas:

I. En cada estado se integrará un consejo de 30 miembros propietarios y de 30 suplentes: 25 de ellos mediante insculación de todos los presidentes de las asociaciones

de las escuelas que menciona el artículo 1º del presente reglamento y, los 5 restantes, por los presidentes de las asociaciones de escuelas de zonas urbanas y rurales cuya importancia educativa amerite su incorporación;

II. Los consejos elegirán a las mesas directivas de las asociaciones estatales de padres de familia, conforme a las previsiones de este reglamento;

III. Los miembros de los consejos durarán en su encargo dos años, y

IV. Los miembros suplentes sustituirán a los miembros propietarios en sus ausencias definitivas o temporales.

Artículo 14. Para integrar a la asociación de padres de familia del Distrito Federal se aplicarán las reglas que fija el artículo precedente.

Artículo 15. La Asociación Nacional de Padres de Familia se constituirá con los presidentes de las asociaciones estatales de padres de familia y el de la asociación del Distrito Federal, que formarán el consejo de la propia asociación nacional y su mesa directiva se elegirá en los términos de la convocatoria que se expida conforme al artículo 12 anterior.

Artículo 16. El domicilio de las asociaciones de las escuelas será el mismo de los establecimientos escolares en que estén constituidas.

Las asociaciones estatales, la del Distrito Federal y la asociación nacional a que se refiere el presente reglamento, tendrán sus domicilios en las respectivas capitales de los Estados y en el Distrito Federal, en los locales que ellas ocupen o en los que decida poner a su disposición la Secretaría de Educación Pública.

Artículo 17. Las asociaciones de padres de familia que menciona el artículo 5º de este ordenamiento, acordarán estatutariamente o mediante acuerdos especiales, el financiamiento para su operación.

La Secretaría de Educación Pública podrá considerar programas específicos que presenten las asociaciones, dentro del marco jurídico que les corresponde, para eventualmente conceder su apoyo financiero.

Capítulo tercero

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS ASOCIADOS

Artículo 18. Son derechos y obligaciones de los miembros de las asociaciones de padres de familia:

I. Solicitar la intervención de la asociación para el planeamiento, ante las autoridades escolares competentes, de problemas relacionados con la educación de sus hijos, pupilos o representados;

II. Ejercer el voto en las asambleas;

III. Ser electos para formar parte de las mesas directivas y consejos de las asociaciones a que se refiere el presente reglamento;

IV. Cooperar para el mejor funcionamiento de las asociaciones;

V. Participar en actividades de educación para adultos que emprendan las asociaciones;

VI. Colaborar, a solicitud de las autoridades escolares, en las actividades culturales y sociales que se realicen en los planteles;

VII. Desempeñar las comisiones que les sean conferidas en las asambleas;

VIII. Participar, de acuerdo con los educadores, en el tratamiento de los problemas de conducta y de aprendizaje de sus hijos, pupilos o representados, y

IX. Cumplir con las que en ejercicio de la patria potestad o tutela, les señalen las disposiciones legales.

Artículo 19. Los socios podrán ser suspendidos en sus derechos cuando así lo determine la asamblea de padres

de familia, por infracciones graves al presente reglamento y a los estatutos de las asociaciones, tras de haber sido oídos conforme a derecho lo que tuvieran que alegar en su defensa y, a la vez, podrán ser restablecidos en sus derechos por acuerdo de las propias asambleas.

Igualmente, se suspenderán sus derechos a los padres de familia cuando dejen de ejercer la patria potestad por resolución judicial.

Capítulo cuarto

FUNCIONAMIENTO

Artículo 20. Son órganos de gobierno de las asociaciones de padres de familia:

I. Las asambleas de las asociaciones de cada escuela;

II. Los consejos de las asociaciones estatales y el del Distrito Federal, que son sus propias asambleas;

III. El consejo de la Asociación Nacional de Padres de Familia, que es su asamblea, y

IV. Las mesas directivas de las asociaciones.

Artículo 21. El quórum de las asambleas, de los consejos y de las mesas directivas, se integrará con la mayoría de sus miembros.

Artículo 22. Los padres y madres de familia, los tutores, y quienes ejerzan la patria potestad, tendrán cada uno un voto en las asambleas de las asociaciones de las escuelas.

Artículo 23. Los acuerdos de los órganos de gobierno de las asociaciones de padres de familia se tomarán por mayoría de votos. En caso de empate el presidente tendrá voto de calidad.

Artículo 24. Las asambleas de las asociaciones de padres de familia de las escuelas, así como los consejos de las asociaciones estatales y el del Distrito Federal a que se refiere este ordenamiento, se reunirán para conocer los si-

guientes asuntos:

I. Elegir a los integrantes de las mesas directivas que los representen, en la forma que prescribe este capítulo;

II. Conocer los asuntos propios de su objeto;

III. Acordar y proponer las aportaciones voluntarias en numerario, bienes y servicios de los asociados;

IV. Estudiar, proponer y gestionar la realización de programas de educación para adultos;

V. Elaborar y aprobar sus estatutos y las modificaciones a los mismos;

VI. Sancionar los informes de los representantes de las asociaciones, en su caso;

VII. Nombrar a los miembros del comité de patrocinadores y a los del consejo consultivo, conforme al artículo 40 de este reglamento;

VIII. Decidir sobre la suspensión y restablecimiento de los derechos de los asociados, y

IX. Resolver los demás asuntos que, de acuerdo con el objeto de las asociaciones de padres de familia, sometan a su consideración los asociados.

Artículo 25. Las asambleas sesionarán en forma ordinaria dos veces al año, cuando menos, y extraordinaria cuando lo pida a la mesa directiva, por escrito, como mínimo, una cuarta parte de sus miembros.

Artículo 26. Los consejos de las asociaciones estatales y el de la asociación del Distrito Federal, celebrarán dos sesiones ordinarias anuales cuando menos y extraordinarias cuando las convoque su presidente o lo soliciten, por escrito, diez de sus miembros.

Artículo 27. El consejo de la Asociación Nacional de Padres de Familia, conocerá de los siguientes asuntos:

I. Elegirá la mesa directiva del consejo conforme a la convocatoria que se expida en los términos del artículo 12 del presente reglamento;

II. Aprobará su estatuto y

sus modificaciones;

III. Examinará y aprobará su programa de trabajo y las actividades que estime necesarias dentro de su objeto;

IV. Sancionará los informes de la mesa directiva;

V. Resolverá los asuntos que pongan a su consideración las mesas directivas de las asociaciones estatales y la del Distrito Federal, que se susciten en cumplimiento de su objeto;

VI. Conocerá los conflictos que se presenten en la integración de las asociaciones estatales, en la del Distrito Federal y en la elección de sus mesas directivas;

VII. Elegirá a los miembros del consejo consultivo y del comité de patrocinadores de la asociación nacional, y

VIII. Los que lo sometan los propios miembros del consejo, dentro del margen legal de este reglamento.

Artículo 28. El consejo de la asociación nacional celebrará dos sesiones ordinarias anuales, como mínimo, y extraordinarias cuando las convoque su presidente o lo soliciten por escrito, cuando menos, diez de sus miembros.

Las sesiones se celebrarán en el domicilio oficial de la asociación nacional o en el que sus miembros determinen para reunirse en otras entidades federativas.

Artículo 29. Las mesas directivas se integrarán en la forma siguiente:

I. En las asociaciones de padres de familia de las escuelas con un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y seis vocales;

II. En las asociaciones estatales de padres de familia y en la del Distrito Federal, con un presidente, un vicepresidente, un secretario general, un tesorero y ocho vocales: dos por la educación preescolar, dos más por la educación primaria, igual cifra por la educación secundaria y, los dos restantes: uno por los consejos consultivos y otro por

los comités de patrocinadores a que se refiere el artículo 40 de este reglamento, y

III. En la Asociación Nacional de Padres de Familia, con un presidente, un vicepresidente, un secretario general, un tesorero y diez vocales: seis por la educación preescolar, primaria y secundaria, a razón de dos por nivel educativo; dos por los consejos consultivos y dos más por los comités de patrocinadores a que alude la fracción anterior.

Artículo 30. Las mesas directivas que anteceden se elegirán por dos años y se renovará anualmente la mitad de sus miembros, con excepción de las mesas directivas de las escuelas de educación preescolar que durarán en su encargo un año.

No serán admitidas las candidaturas de las personas que ocupen puestos en las mesas directivas de las asociaciones a que se refiere el artículo 5º del presente reglamento, para un nuevo período, con igual representación.

El presidente y el tesorero de las mesas directivas salientes entregarán a los nuevos presidentes y tesoreros electos, la documentación comprobatoria de ingresos y egresos del período anterior cumplido y la información contable y de trabajo conforme a las normas que expida la Secretaría de Educación Pública.

Si se presenta renuncia o se abandona el cargo para el que hubiere sido electo cualquier miembro de las mesas directivas de las asociaciones que se rigen por este ordenamiento, la propia mesa directiva elegirá al sustituto, salvo el caso del presidente que será sustituido por el vicepresidente.

Artículo 31. Las mesas directivas de las asociaciones de las escuelas, de las asociaciones estatales y de la del Distrito Federal, tendrán las siguientes atribuciones:

I. Representar a las citadas

organizaciones para el debido cumplimiento de su objeto;

II. Proponer el trato de asuntos a las asambleas y consejos dentro del objeto de las asociaciones;

III. Rendir informes de sus actividades a la asamblea o al consejo que corresponda;

IV. Elaborar el proyecto de estatuto y someterlo a la consideración y aprobación de la asamblea o consejo respectivo, al igual que sus modificaciones;

V. Convocar a las asambleas o consejos ordinarios y extraordinarios;

VI. Cumplir los acuerdos de las asambleas y de los consejos;

VII. Proponer a las asambleas o a los consejos correspondientes la designación de los miembros de los comités de patrocinadores y de los consejos consultivos, y

VIII. Las demás que les confieran este reglamento y el estatuto de la asociación.

Artículo 32. Las mesas directivas celebrarán sesiones ordinarias cada dos meses y extraordinarias cuando las convoque su presidente o lo soliciten por escrito, cuando menos, cuatro de sus miembros.

Artículo 33. La mesa directiva de la Asociación Nacional de Padres de Familia, tendrá las siguientes atribuciones:

I. Representar los intereses que en materia educativa, en el plano nacional, sean comunes a las asociaciones de padres de familia, para el debido cumplimiento de su objeto;

II. Coordinar las actividades de los consejos de las asociaciones estatales y las del consejo del Distrito Federal para el mejor desempeño de sus tareas;

III. Presentar al consejo sus programas de trabajo y actividades específicas;

IV. Cumplir los acuerdos del consejo;

V. Proponer a los miembros del consejo consultivo y del comité de patrocinadores de

la asociación nacional, y

VI. Las demás que le confieran este reglamento y las normas que la rijan.

Artículo 34. La representación legal de las asociaciones de padres de familia a que se refiere este reglamento, recaerá:

I. Mancomunadamente en el presidente y el tesorero de la mesa directiva, en todos los asuntos que impliquen manejo de fondos y, en general, de actos de dominio;

II. En el presidente de la mesa directiva en los demás casos, si es que la asociación no hubiere establecido algún mandatario especial, y

III. En los mandatarios que para efectos específicos designe la propia asociación.

Artículo 35. Los vicepresidentes gozarán de voz y sólo votarán en las sesiones cuando sustituyan a los presidentes.

Artículo 36. Si los presidentes de las mesas directivas son electos posteriormente como presidentes de una asociación de superior grado, de una asociación estatal, de la del Distrito Federal o de la asociación nacional, cesarán en sus funciones a partir de la fecha de su toma de posesión en el nuevo encargo y hasta el término del mismo, período durante el cual serán suplidos por los respectivos vicepresidentes.

Artículo 37. 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.

Artículo 38. Los funcionarios encargados de realizar la tarea de supervisión escolar en la Secretaría de Educación Pública, fungirán como asesores de las asociaciones de padres de familia con domicilio en sus correspondientes circunscripciones territoriales y cooperarán con ellas para el mejor cumplimiento de su objeto, de conformidad con las

instrucciones que reciban de la citada Secretaría por conducto de las autoridades competentes.

Artículo 39. Los delegados generales de la Secretaría de Educación Pública en los Estados y los directores generales de la propia dependencia, en el Distrito Federal, por sí o por los representantes que acrediten, podrán participar, en calidad de asesores, en las respectivas asambleas de las asociaciones estatales y en las de la asociación del Distrito Federal.

Artículo 40. Las asociaciones que menciona el presente ordenamiento, podrán contar con dos organismos auxiliares: un comité de patrocinadores que incorpore al trabajo de las asociaciones a personas destacadas de la comunidad en el área de influencia de las escuelas, en los Estados y en el ámbito nacional, y por un consejo consultivo integrado por personas con experiencia en la actividad de las propias asociaciones.

Artículo 41. Los vocales que representen a los consejos consultivos y a los comités de patrocinadores en las mesas directivas, según el artículo 29 de este reglamento, sólo tendrán voz.

Artículo 42. Los conflictos internos que se presenten en las asociaciones de padres de familia, se conocerán en la forma siguiente:

I. Los consejos de las asociaciones estatales, y el de la asociación del Distrito Federal, a propuesta de sus mesas directivas, atenderán los de las asociaciones de las escuelas que las formen, y

II. Las asociaciones interesadas podrán recurrir en segunda instancia al escalón superior en jurisdicción conforme a la enumeración del artículo 5º de este reglamento.

Artículo 43. Serán honoríficos y, en consecuencia, no remunerados, los trabajos que desarrollen los miembros y representantes de las asociacio-

nes, para el cumplimiento de su objeto.

Artículo 44. Conforme al programa que autorice la Secretaría de Educación Pública, y con la colaboración que se acuerde de las asociaciones estatales, la del Distrito Federal y la asociación nacional, podrá convocar directamente o a través de sus delegados generales en los Estados, a reuniones regionales, estatales o nacionales de las asociaciones de padres de familia para el examen de asuntos, planes y programas que ofrezcan un interés educativo especial, dentro del objeto que la Ley Federal de Educación, y este reglamento, señalan a tales asociaciones.

Capítulo quinto

REGISTRO

Artículo 45. La Secretaría de Educación Pública llevará y mantendrá actualizado el Registro Nacional de Asociaciones de Padres de Familia; en el que gratuitamente se inscribirán:

I. El acta de constitución de las asociaciones a que se refiere este ordenamiento;

II. Los estatutos de las organizaciones que menciona la fracción anterior, y

III. Las actas en que conste la elección de las mesas directivas, miembros de los consejos y representantes según proceda, así como los nombres y cargos de quienes resulten electos, su aceptación y protesta, y los cambios posteriores que por cualquier causa tengan lugar.

Artículo 46. Las delegaciones generales de la Secretaría de Educación Pública en los Estados, efectuarán, dentro de sus respectivas circunscripciones, las inscripciones a que se refiere el artículo anterior, una vez que se cercioren del cumplimiento de los requisitos correspondientes y concentrarán la información con-

forme a las disposiciones que dicte la Secretaría de Educación Pública.

Artículo 47. Las inscripciones relativas a los consejos y a las mesas directivas de las asociaciones estatales y del Distrito Federal, así como la de la Asociación Nacional de Padres de Familia, se hará, al igual que las de las asociaciones de las escuelas del Distrito Federal, en la dependencia que designe el secretario de Educación Pública.

Artículo 48. Las inscripciones a que se refieren las fracciones I y III del artículo 45, en el Registro Nacional de Asociaciones de Padres de Familia, a que están obligadas las organizaciones mencionadas en el artículo 5º de este reglamento, deberán solicitarse precisamente dentro de un lapso de diez días hábiles contados a partir del siguiente a aquél en que tenga lugar el hecho o acto que deba registrarse.

Para solicitar el registro de los estatutos según la fracción II del propio artículo 45, se concede un plazo de seis meses a partir de la fecha de constitución de la asociación de padres de familia que corresponda.

Artículo 49. Para que la Secretaría de Educación Pública efectúe las inscripciones a que se refieren las fracciones I y III del artículo 45, de este reglamento, será necesario que las actas y documentos que deban presentarse para registro cuenten con la constancia que expidan los representantes de la Secretaría de Educación Pública, acreditados al efecto.

Artículo 50. Los registros serán tramitados por los representantes de las mesas directivas, a través de las autoridades escolares y educativas competentes en la localidad de que se trate.

Artículo 51. La Secretaría de Educación Pública podrá negar o cancelar el registro, según el caso, por cualquiera de las siguientes causas:

I. Por incumplimiento de las disposiciones relativas de la Constitución, la Ley Federal de Educación y de este reglamento;

II. Por falta de requisitos de la documentación que se presente;

III. Por falsedad en los documentos que se ofrezcan para el registro;

IV. Por no acatar las disposiciones de la Secretaría de Educación Pública emitidas conforme a este ordenamiento, y

V. Por clausura o baja del establecimiento escolar.

Artículo 52. Para los efectos del presente reglamento, las asociaciones constituidas conforme al mismo podrán ejercer sus derechos y obligaciones a partir de su inscripción en el Registro Nacional de Asociaciones de Padres de Familia.

La representación legal de las mesas directivas a que se refiere el artículo 34 de este reglamento será acreditada mediante la constancia de registro que al efecto se expida.

Capítulo sexto

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 53. Las asociaciones de padres de familia deberán limitarse a realizar sus labores dentro del marco legal que señala su objeto; se abstendrán de intervenir en los aspectos técnicos y administrativos de los establecimientos educativos; no efectuarán actividades lucrativas en beneficio de sus asociados y ajustarán su actividad a las previsiones del artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de la Ley Federal de Educación y de este reglamento.

Artículo 54. En caso de duda respecto a la interpretación y aplicación del presente reglamento, el secretario de Educación Pública de-

terminará el criterio que deba prevalecer.

TRANSITORIOS:

Primero. Este reglamento entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el *Diario Oficial* de la Federación.

Segundo. Se abroga el Reglamento para la constitución y funcionamiento de las Asociaciones de Padres de Familia, en las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación Pública, expedido el 13 de enero de 1949, publicado en el *Diario Oficial* de la Federación el 22 del mismo mes y año.

Tercero. Para hacer operante la renovación anual, por mitad, de los miembros de las mesas directivas de las asociaciones, con exclusión de los de las escuelas de educación preescolar, a que se refiere el artículo 30 de este reglamento, las convocatorias que cursen las autoridades competentes señalarán los siguientes cargos que, inicialmente, tendrán un solo período anual:

I. En las asociaciones de las escuelas de educación primaria y secundaria, a que se refiere el artículo 1º del presente reglamento, en la primera elección se elegirán por un año el vicepresidente, el secretario de la asociación y los 3 primeros vocales y, por dos años, el presidente, el tesorero y los vocales 4º, 5º y 6º;

II. En las asociaciones estatales, el vicepresidente, el secretario general, los dos primeros y los dos últimos vocales se elegirán por un año y, el presidente, el tesorero y los vocales 3º, 4º, 5º y 6º, por dos años; y,

III. En el caso de la mesa directiva de la Asociación Nacional de Padres de Familia, se elegirán por un año, el vicepresidente, el secretario general y los vocales 1º, 3º, 5º, 7º y 9º y, por dos años, el presidente, el tesorero y los vocales 2º, 4º, 6º, 8º y 10º.

Cuarto. Los directores de

las escuelas harán las convocatorias que menciona el artículo 11, dentro de los 30 días hábiles siguientes a la entrada en vigor de este ordenamiento.

La primera elección de las mesas directivas a que se refiere este reglamento, se hará por un período que concluirá

con la elección de las mesas directivas correspondientes al ciclo 1981-1982, para los que resulten electos por un año conforme al artículo transitorio anterior.

Quinto. Se derogan las demás disposiciones que se opongan al presente reglamento.

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, Distrito Federal, a los treinta y un días del mes de marzo de mil novecientos ochenta.—José López Portillo.—Rúbrica.—El Secretario de Educación Pública, Fernando Solana.—Rúbrica.