



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD U. P. N. 25 B



TRABAJO DE INVESTIGACION DOCUMENTAL
PARA EL TITULO DE LICENCIADO EN EDUCACION
BASICA. PLAN 1979

EQUIPO DE TRABAJO:

CELEDONIA LOZANO SORIA
MERCEDES OSUNA SALAS
CARMEN SOLIS GORDILLO
IRMA RIVERA PEREZ

“CARACTERISTICAS, FUNCIONES E IMPORTANCIA
DE UN DIRECTOR DE EDUCACION PRIMARIA.”

MAZATLAN, SINALOA

JULIO DE 1993



DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

MAZATLAN, SINALOA

16

DE

JULIO

DE 19 93

CELEDONIA LÓZANO SORIA

C. PROFR. (A)
PRESENTE:· MERCEDES OSUNA SALAS
CARMEN SOLIS GORDILLO
IRMA RIVERA PEREZ

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado:

"CARACTERISTICAS, FUNCIONES E IMPORTANCIA DE UN DIRECTOR DE EDUCACION PRIMARIA".

opción: TESIS

A propuesta del Asesor Pedagógico C. Profr. (a) ANA MARIA MIRANDA MARTINEZ, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

A T E N T A M E N T E

PRESIDENTE DE LA COMISION DE EXAMENES PROFESIONALES DE LA U.P.N. 25 B

S. E. P.
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
NACIONAL
UNIDAD 252
MAZATLAN

M.C. ELIO EDGARDO MILLAN VALDEZ

c.c.p. El Departamento de Titulación.

EEMV/meqo.

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION.....	5
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	9
Antecedentes.....	9
Definición del problema.....	12
Delimitación del problema.....	12
Justificación.....	13
Finalidades.....	15
Objetivos.....	15
Metodología.....	16
Limitaciones.....	17
I.- EL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACION PRIMARIA.....	20
1.1 Perfil y características.....	20
1.2 Definición, propósitos y funciones.....	24
II.- EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR.....	36
La administración de la escuela.....	36
Los propósitos técnico-administrativos para la dirección del plantel.....	38
Principales actividades del director durante el ciclo escolar.....	41
Documentación que rinde el director durante el ciclo escolar.....	49
III.- EL DIRECTOR COMO ASESOR TECNICO EN EL PLANTEL DE EDUCACION PRIMARIA.....	58

A. Elementos de apoyo al director para orientar el cumplimiento de su función.....	58
B. Artículos de la Ley Federal de Educación relacionados con lo técnico pedagógico.....	63
C. Finalidades de la educación.....	64
D. Criterios que orientan la acción educativa.....	65
E. El Sistema Educativo Nacional.....	66
F. Elementos del proceso enseñanza-aprendizaje.....	66
G. Elementos psicopedagógicos sujetos a interpretación del proceso enseñanza-aprendizaje.....	67
H. Funciones del director y el Subsistema Técnico Pedagógico.....	75
I. Supervisión técnica del director.....	78
IV.- EL DIRECTOR COMO LIDER DE LA COMUNIDAD INSTITUCIONAL.....	82
A. El plantel como comunidad educativa.....	83
B. Tipos de liderazgo.....	83
C. Las relaciones humanas en la comunidad educativa.	88
D. Concepto de motivación.....	91
E. El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar.....	96
V.- EL DIRECTOR DE LA ESCUELA Y SU PROYECCION A LA COMUNIDAD.....	100
Vinculación externa del plantel escolar.....	100
Relación con asociaciones.....	101

El plantel escolar y los organismos gubernamentales.....	104
Relación del director con las autoridades.....	108
La proyección hacia la comunidad.....	110
El director y los valores cívicos.....	113
El director y el mejoramiento del medio ambiente y la salud.....	114
CONCLUSIONES.....	118
BIBLIOGRAFIA.....	120

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

El estudio que presentamos es una Investigación Documental y de Campo, realizada en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa - que se efectuó tomando como referencia el quehacer de los directores de la zona escolar en que laboramos, ubicada en este municipio de Mazatlán.

Esta investigación surge de la inquietud por conocer a fondo la labor que realiza un director de escuela primaria, - tanto en el plano administrativo como en el técnico-pedagógico y su repercusión en el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través del análisis y la investigación del perfil y características del puesto. Las funciones que como administrador del plantel debe realizar, las características que debe reunir un director, la delimitación de sus funciones, su papel en el ámbito técnico-pedagógico como apoyo del maestro, los elementos que le apoyan y orientan en el cumplimiento de su labor - y su proyección a la comunidad.

Nuestra experiencia en la práctica docente y la comunicación con otros maestros nos ha permitido constatar la relevancia que en el contexto educativo y específicamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje tiene el Director. De él depende en un alto grado el que una institución educativa funcione adecuadamente y que brinde a su planta docente el apoyo técnico-pedagógico que les permita lograr los fines de la educación.

Este trabajo también nos lleva a conocer los lineamientos que rigen la administración de una escuela y que establecen las bases de la relación e interacción del Director con los maestros y demás personal a su cargo, con sus supervisores y con la comunidad.

Esperamos que este modesto trabajo cumpla con su cometido y que los datos que se aportan sean de utilidad para el maestro, ayudándole a reflexionar sobre lo valioso de una adecuada conducción de una Dirección y así participar de manera positiva y responsable en el logro de los objetivos propuestos para la Educación Primaria.

En este capítulo I abordamos el tema de las características del plantel de educación primaria, en él establecemos lo que es un director, sus funciones y propósitos, ya que de eso dependerá el buen funcionamiento del centro escolar, para lograr un mejor desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

En el capítulo II el director como administrador del plantel educativo, su función como elemento principal es organizar, planear, integrar y controlar los recursos humanos, materiales y económicos que debe realizar en forma eficiente, porque de ello dependerá obtener los mejores resultados. Tan necesarios en la época actual, donde los resultados tiene que ser lo más transparente posible, es decir toda actuación de organización tiene que ser debidamente planificada por el encargado de área, checada minuciosamente por el responsable y

más cuando participamos dentro del proceso enseñanza-aprendizaje.

Una de las funciones primordiales que abordamos en el capítulo III, el director técnico-pedagógico del plantel de educación primaria, es la de apoyar a su personal docente en el desarrollo en el proceso enseñanza-aprendizaje orientándolo en la aplicación de las normas, lineamientos, criterios, procedimientos y técnicas que le permitan el logro de los objetivos de cada uno de los grados escolares y el cumplimiento de las metas establecidas para el servicio educativo primario.

En el capítulo IV el director como líder de la comunidad educativa, en este capítulo se hace referencia a la actividad que el director realiza con base a los diferentes tipos de liderazgos que se ejercen, ya que éstos van a estar en función de cómo se conserva la autoridad, se hace un análisis de las tres variantes de esta función. También se hace hincapié en las prácticas de las relaciones humanas, que deben ejercer para que los elementos que conforman la comunidad educativa interactúen en forma armónica, en beneficio de los objetivos propuestos en los planes y programas de estudio. Otro factor imprescindible que debe tomarse en cuenta y llevarlo a la práctica es la motivación, elemento que va a estar implícito en todo tipo de trabajo ya que es individual, o de grupo, del cual se dan algunas pautas de trabajo para la obtención de mejores resultados.

En el capítulo V, hablamos sobre la proyección que tiene la escuela hacia la comunidad y el apoyo que recibe de algunas dependencias administrativas, organismos de gobiernos, etc. Las cuales brindan apoyo cuando la escuela lo requiere, estos apoyos pueden ser de índole económica, social, cultural o material según las necesidades que la escuela requiera.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

El director y su quehacer, como elemento decisivo para lograr el buen funcionamiento de una institución de educación primaria

A través de nuestros años de servicios en el campo educativo, hemos tenido la inquietud de conocer a fondo la labor que un director de escuela primaria realiza, ya que, aunque estamos inmersos en el campo educativo, no hemos tenido la oportunidad de conocer en forma detallada lo que dicho personaje realiza.

Generalmente los maestros de grupo nos limitamos a cumplir con el trabajo docente y comisiones asignadas por el Consejo Técnico Pedagógico y no nos preguntamos de las funciones del director; es por ello que nuestro trabajo está encaminado a realizar un análisis serio y una investigación consciente de la faena administrativa que realiza un director de escuela primaria.

Antecedentes

A través de los años la educación ha tenido un proceso evolutivo paralelo a la historia de la humanidad.

Así, hemos podido observar que siempre ha existido la educación y con ella los directores, aún, en las épocas más remotas.

A continuación describiremos en forma breve los antecedentes históricos de la educación en México, a partir de la -- Epoca Independiente.

Después del Virreinato y con la Independencia de México, se abre un nuevo compás y surge el país en que vivimos. A partir de 1821 y hasta nuestros días se pueden identificar plenamente tres períodos históricos; el que abarca de 1821 a 1853, el de 1853 a 1910 y el de 1910 hasta nuestros días. En cada -- uno de estos períodos se han producido constantes cambios e-- ducativos y en ellos han destacado personajes que han actuado como organizadores de las instituciones educativas. Durante -- el primer período son significativos los decretos de Valentín Gómez Farías en 1833 que tendían a hacer la enseñanza obliga-- toria y a fundar escuelas, aún en los poblados más pequeños.-- Durante el segundo período destaca la Constitución de 1857 -- que implantó la libertad de enseñanza y consideró a la educa-- ción como un servicio público, colocando a la educación pri-- maria bajo la supervisión federal; a partir de esa ley, la -- educación ya no sería organizada y controlada por la Iglesia, sino por el Estado.

Directores y fundadores de escuelas durante este perio-- do hicieron una gran labor, destacando: Enrique C. Rébsamen,-- Gregorio Torres Quintero y Alberto Correa.

Durante el tercer período se promueven importantes avan-- ces en el campo educativo, destacando el "Plan de Once Años" --

durante el período López Mateísta y, más tarde, la Reforma Educativa impulsada por el gobierno de Luis Echeverría en 1970, hasta llegar al concepto de modernización implantada por el régimen salinista.

Hemos observado a lo largo de nuestra vida estudiantil que en todas las instituciones educativas siempre ha existido un director, cuyo personaje nos inquieta en cuanto a las responsabilidades de su función, y por ello, nos hemos hecho diversas conjeturas acerca de ésta, suponíamos pues, que quienes realmente trabajaban son los maestros de grupo, ya que eran éstos con quienes convivíamos por nuestra tarea educativa. Conforme ha pasado el tiempo, nuestra preparación académica ascendió y, sin embargo, las inquietudes al respecto no han desaparecido, ya que al formar parte del magisterio, hemos tenido una relación más estrecha con dicho personaje, lo que nos ha permitido conocerlo mejor al saber verdaderamente su labor.

Así, al conjuntar nuestra superación profesional, hemos tenido la oportunidad de realizar este trabajo, el cual consistirá en hacer un análisis e investigación referente a la labor administrativa de un director de escuela primaria, ya que lo consideramos un factor importante en la educación. Esto nos permitirá tener un conocimiento más preciso acerca de la adecuada conducción de una dirección y así como también los lineamientos que rigen la administración de la misma, todo ello con la finalidad de comprender mejor tales formas de

trabajo, pues estamos inmersos en este campo y consideramos -- que el conocerlo, nos dará una mejor oportunidad para parti-- cipar en forma positiva, en los logros de los objetivos pro-- puestos por las autoridades correspondientes, así como com-- prender la labor tan importante de un director de escuela -- primaria.

Definición del problema

El director administrativo en la escuela primaria es -- sin duda alguna, la figura más importante dentro del plantel- educativo, ya que, al ser coordinador de todas las activida-- des a desarrrollar en dicha institución, se convierte así, en el elemento clave y en el conductor del proceso enseñanza-a-- prendizaje, cobrando así relevante importancia como facilita-- dor de coordinador de las tareas que en el plantel se reali-- zan.

Parte primordial en dicho proceso lo constituye la co-- rrelación que guardan las funciones directivas con la de los- docentes, relaciones que permiten dar a ellos las orientacio-- nes técnicas pedagógicas que se requieren para el adecuado -- desarrollo del plan y los programas de estudio, la conducción del proceso evolutivo y la promoción y organización de los -- proyectos de apoyo que enriquezcan el trabajo escolar.

Delimitación del problema

Para aclarar y puntualizar lo anteriormente expuesto -- hemos tomado como referencia el quehacer de los directores de la zona escolar en la cual laboramos, misma que se encuentra

ubicada en el municipio de Mazatlán, Sinaloa.

Como partícipes permanentes en el trabajo en que se -- realiza este problema, incluso desde diversas facetas y to-- mando o recogiendo las diversas impresiones de nuestros com-- pañeros de trabajo, hemos escuchado, de esta manera, infini-- dad de comentarios que se dan en la labor diaria frente al -- grupo, algunas veces positivos y otras negativos, sobre las-- personas que dirigen los destinos del plantel escolar.

Algunos maestros opinan que el director es meramente -- una figura decorativa, "que no trabaja como nosotros en el -- grupo", otros dicen que "sólo está ahí para vigilar como un -- capataz para luego informar al supervisor cuando un maestro -- es incumplido o faltista", incluso hay quienes dicen "que só-- lo luchó para estar a gusto", así diversas opiniones en ese -- mismo sentido. Sin embargo, hay también quienes valoran su -- actuación y reconocen la responsabilidad que asumen como ad-- ministradores del plantel y la decidida importancia que tie-- nen en el buen funcionamiento de la escuela.

Justificación

Al analizar una y otras opiniones nos sentimos motiva-- dos a realizar una investigación más a fondo sobre lo que -- realmente hace un director de escuelas primarias y la impor-- tancia que tiene en la labor educativa.

Para lograr entender este trabajo, estableceremos algu-- nas reflexiones básicas sobre el perfil que debe tener un di-- rector. Se infiere que su trabajo es tan importante ya que de él dependerá la proyección que la escuela tenga hacia la co--

munidad, y el reconocimiento tanto de las autoridades educativas como de los compañeros y padres de familia.

Así, al planear y organizar adecuadamente su trabajo y sobre todo, el supervisar que se realice adecuadamente en los grupos, dependerá en gran medida que los resultados académicos sean satisfactorios.

Otro rubro importante en el cual actúa el director es relacionado con el mantenimiento del plantel educativo, nuevas construcciones, reparación y reposición de mobiliario, etc., teniendo así mismo que gestionar ante las autoridades a quien corresponda e incluso desarrollar actividades junto con su personal docente para la obtención de recursos económicos que ayuden a satisfacer las necesidades y carencias que se tengan al respecto, ya que a las escuelas no se les otorga subsidio alguno para su conservación por parte de la Secretaría de Educación Pública y Cultura (SEPyC) o de otras instancias.

El éxito de tales actividades dependerá en gran medida de la creatividad, iniciativa y decisión de cada dirigente.

Un director es el enlace o puente que la SEPyC tiene para que la comunicación, estrategias y trabajos educativos se den en forma ascendente y descendente, ya que vigila que los programas se cumplan y debe, además, informar sobre los resultados que se obtengan; es por eso que el director es el pilar de la educación puesto que es él, en forma decisiva y decidida quien hace cumplir los objetivos de la educación.

Por lo que consideramos entonces que al director como

punto de enlace entre la teoría y la práctica ya que es el --
cabo fundamental para unir ambas actividades y lograr la rea-
lización de los objetivos y metas propuestas.

Finalidades

Es tarea del director coordinar adecuadamente las acti-
vidades escolares que se desarrollen dentro y fuera del plan-
tel para lograr óptimos resultados y, en la medida que se lo-
gren, haya una mejor organización, el proceso educativo se --
verá altamente favorecido produciendo mejores resultados en -
la calidad educativa. De no estar conscientes de la importan-
cia que representa el director como autoridad máxima para una
buena marcha en el plantel escolar, nos enfrentaremos a una -
problemática que difícilmente tendrá una solución adecuada --
simple y sencillamente por el error de ignorar los méritos y -
trabajo de las personas a quienes estamos subordinados.

Objetivos

Es por ello que para la realización del presente traba-
jo se llevarán a efecto los siguientes objetivos que tendrán-
como finalidad hacer un análisis en forma concisa del queha--
cer educativo que realiza un director de escuela primaria, y-
las implicaciones que trae consigo la realización de sus fun-
ciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para lo cual a
continuación se enumeran los siguientes objetivos:

- Conocer los antecedentes de este funcionario.
- Estudiar las funciones y acciones de un director en la ac--
tualidad.

- Definir sus funciones en su proyección hacia la comunidad y su relación con las diferentes autoridades.
- Investigar cómo se logra ser director.
- Hacer conciencia de la importancia de los valores nacionales patrios y las prácticas del buen ciudadano en su escuela.
- Encontrar las estrategias del director para conseguir que su personal docente busque el profesionalismo mediante la capacitación, actualización y la superación académica.

Al establecer los objetivos enumerados anteriormente, se pretende mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje bajo la conducción aceptada del director del plantel, siempre y cuando se cuente con el material adecuado y la plena disposición positiva y entusiasta del personal adscrito al centro de trabajo y llevar todo ello a un buen término y, en la medida en que cada una de las partes cumpla con su cometido, el plantel mejorará sustancialmente, brindando una educación de calidad, es decir, buscando siempre el nivel de aprovechamiento de los alumnos y creando un agradable ambiente de trabajo.

Metodología

Para realizar cualquier trabajo siempre surge la pregunta ¿Cómo lo voy a hacer?, ¿Qué camino tomaré para llegar al objetivo propuesto?. Y, también, en este caso no será la excepción ya que de estas reflexiones surgirá la necesidad de investigar la metodología que se deberá de utilizar, llegando a la conclusión de que la investigación documental y la de --

campo deberán ayudarnos en nuestro problema a desarrollar. -- Así las técnicas a utilizar serán las siguientes: observaciones, encuestas, entrevistas, consultas e investigación documental.

Asimismo, los recursos a emplear serán: documentación oficial propia del plantel escolar y libros con los cuales se van a elaborar las fichas bibliográficas correspondientes para el desarrollo de este trabajo.

Tales técnicas se justifican por la necesidad de tener la información deseada y consideramos que el mejor camino es visitar las escuelas y dialogar con los directores, en donde se realizarán los cuestionamientos pertinentes, en lo referente al desempeño de su trabajo, así como las observaciones necesarias en cuanto a documentación manejada, forma de organización, administración del plantel a su cargo y para comprobar los objetivos planteados con respecto al problema.

Limitaciones

Para realizar cualquier trabajo primeramente tenemos -- que planificarlo, programarlo u organizarlo, es decir, tenemos que precisar el camino a seguir, saber cuáles son los recursos con los que contamos, ya que en ocasiones, y al trabajar sobre la marcha, surgen algunas limitaciones que nos impiden desarrollarlo en forma plena, y son problemas que pocas veces se eliminan o superan fácilmente.

Este trabajo no está exento de limitaciones, ya que al realizarlo nos hemos encontrado, en primer lugar, que la bibliografía existente es mínima, o la que hay generalmente trata solamente sobre las funciones del director de escuela primaria, o más bien, únicamente se tiene la editada por la SEP y C, la cual se caracteriza por mencionar una serie de lineamientos, normas y procedimientos que el director tiene que cumplir; es decir, no dan margen a que sean analizadas, únicamente el mencionar sus obligaciones administrativas.

En la bibliografía que se ha consultado no hemos encontrado aportaciones interesantes sobre el tema que se pretende desarrollar y acerca de la gestión general de un director, únicamente se habla de la labor que realiza el director de empresa, y ninguna referencia sobre el director de escuela primaria.

En segundo término, es frecuente encontrarnos con personas llenas de recelo al cuestionarles sobre el funcionamiento de un centro escolar; usualmente se extienden sobre sus respuestas en cuanto a la observación de la documentación que integra la parte administrativa o de contabilidad. Existe, pues, marcada indiferencia y apatía en el contenido de sus respuestas, lo cual nos hizo sentir un marcado rechazo, es decir, no encontramos personas dispuestas a apoyarnos en nuestro trabajo, pensaban, tal vez, que trataban con supervisores educativos.

Cabe destacar que en lo referido a centros educativos - se tienen otros factores importantes en cuanto a limitantes - se refiere y, en la elaboración de este trabajo, nos encontramos con el factor tiempo, es decir las horas que dedicamos -- para la realización de esta investigación son insuficientes, - si tomamos en cuenta que el equipo de trabajo lo integramos - maestras en servicio que tenemos que cumplir nuestras labores docentes, además, como madres de familia y por consiguiente - el tiempo que hemos empleado dentro de nuestras obligaciones, reconocemos que resultó muy limitado.

En cuanto a la preparación adquirida como estudiantes - de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) sin considerarla - deficiente, le notamos ciertas limitaciones, concretamente en cuanto al plan de estudios que hemos llevado, el cual ha sido de carácter autodidácta, pues así lo contempla el Plan 79, -- que sin embargo, y aunque es bueno, nos parece que se queda - corto al no darnos la oportunidad de realizar nuestros estu-- dios de una manera grupal, lo cual nos hubiera servido bastante, pues nos daría oportunidad de intercambiar experiencias, - de despejar dudas y de enriquecer más nuestro estudio, al -- contar con los temas tratados, razón por la cual se considera que lo anteriormente señalado trae consigo una limitante a -- nuestro entender, muy digna de tomarse en cuenta.

CAPITULO I

EL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACION PRIMARIA

1.1 Perfil y Características

El puesto de director de un plantel escolar por su gran responsabilidad debe ser ocupado por una persona que reúna -- ciertas características o cualidades que le permitan desarrollar con calidad su labor educativa.

En lo que se refiere al perfil que el puesto requiere, -- debe dominar ampliamente un conjunto de conocimientos necesarios para la buena marcha del plantel escolar, es necesario -- también señalar que debe reunir una preparación educativa que le permita desempeñarse profesionalmente, es decir, presentar en su trabajo el mínimo de errores, asimismo, su preparación -- académica debe de estar actualizada, esto es cultivarse en -- forma constante y permanente tal que le permita estar en posibilidades de enfrentar adecuadamente la problemática que -- resulte y encontrar las soluciones que sean adecuadas.

Se considera que todo director necesariamente debe ser -- un maestro titulado, que tenga la experiencia adquirida en -- grupos escolares, y que conozca a fondo el trabajo que desarrolla sobre todo en escuelas de organización completa, es -- decir, debe contar con conocimientos en el trabajo docente y -- administrativo. Con ello seguramente estará en condiciones de desempeñar con equidad y eficiencia la dirección de un centro educativo.

Tiene que considerar también que siendo una persona decisiva en su comunidad debe reunir ciertas cualidades en su personalidad, entre ellas, sentido de justicia, buena disposición, saber escuchar, talento para brindar soluciones correctas, apertura hacia las opiniones de los demás, poseer don de mando, ser organizado en sus labores, respetuoso de las ideas de sus subordinados, discreto en los problemas que le sean -- planteados y, además de todo lo anterior tendrá que ganarse -- el respeto por sus valores morales y nunca colocarse en tela -- de dudas su reputación, pues si ello sucede perderá de manera inmediata el respeto de la gente que le rodea.

En cuanto al desempeño de su labor todo director debe -- practicar con el ejemplo de su ética profesional. Debe ser -- puntual en sus labores, no ausentarse durante la jornada de -- trabajo, cumplir todos sus compromisos, orientar de manera -- sistemática a quienes lo necesiten, lograr pues, en pocas pa -- labras, un buen funcionamiento en el centro escolar a su car -- go y por ende evitar en lo posible, la desorganización, los -- malos entendidos, la apatía, la aspereza, el incumplimiento -- de las obligaciones dejando a un lado los hábitos que vayan -- en demérito de la educación.

De las características más importantes destaca lo que -- se requiere a su educación, preparación académica y cultural, esto es haber obtenido el título de profesor normalista y man -- tenerse en constante actualización profesional, lo que cuando -- o que conjuntamente con los años de servicio obtendrá una ex --



perencia sumamente valiosa al haber desempeñado su función - como maestro de grupo pues ello le permitirá tener un conocimiento más exacto de los planes y programas que se lleven a cabo y que deberá aplicar en una forma correcta y con la respectiva y adecuada utilización de métodos, pero sobre todo es importante que conozca las características psicológicas y el contexto social de los educandos, lo que permitirá auxiliar y orientar directamente al personal a su cargo y así mismo proporcionar la mejor atención a los problemas que se refieren a la conducta que los educandos presenten.

Es de señalarse que la experiencia adquirida en el desempeño de sus labores para ayudarlos a resolver las distintas situaciones conflictivas que se presenten siendo necesario que se den su máximo esfuerzo para realizarlo en una forma justa y equitativa.

Es necesario que aplique correctamente su criterio, esto se observa cuando se deben tomar las decisiones adecuadas respecto al desarrollo de la educación significa aplicar criterios, es practicar la habilidad que permita manejar las relaciones humanas puesto que con ello se asume una actitud de respeto e interés hacia el personal a su cargo el cual entenderá que cuenta con un líder de criterio suficiente que podrá orientarlos y apoyarlo cuando enfrente problemas dentro y fuera del plantel en lo que se refiere a otros aspectos interesantes que destacan el perfil del director tenemos lo que viene a ser una constante iniciativa, cualidad que le permite

ejemplificar ante los integrantes de la comunidad educativa, -
la realización de acciones efectivas y afectivas en la solu--
ción de la problemática que se presenta en el desarrollo de-
las funciones. Así mismo debe contar con una capacitación de-
organización que le permitirá organizar y dirigir grupos en -
el cumplimiento de planes y programas y objetivos hasta lle--
gar a las metas educativas correspondientes determinando las-
soluciones que procedan en caso de suceder desviaciones, y --
sobre todo manifestar honradez por sobre todas las cosas ya -
que ésta es una cualidad que deben tener todas las personas -
que desempeñan estos cargos y que no deben caer en la corrup-
ción. Con todo lo anterior únicamente pretenden demostrar uno
de los rasgos y características más importantes que definen -
la imagen de un buen director.

103937

1.2 Definición, Propósito y funciones.

Definición

El Director Administrativo en la escuela primaria, re--
presenta sin duda alguna, el papel protagónico dentro del --
plantel educativo; ya que, es el coordinador de todas las ac--
tividades a desarrollar en la institución y se convierte en --
el elemento clave y el depositario de las decisiones que se --
tomen. Así encontramos, que el director debe ser una persona--
preparada académica, intelectual y moralmente, para lidiar --
con las diferentes personalidades y la capacidad para buscar--
solución a la problemática que constantemente se presenta en--
el plantel a su cargo.

El puesto de Director es asignado a las personas que --
presentan mejores perspectivas para lograr la excelencia edu--
cativa, y, son las autoridades de Educación, quienes se en--
carga de designar al elemento idóneo para desempeñar el pues--
to de Director, en congruencia con lo establecido con el A--
cuerdo 96 de la S.E.P. en su Capítulo IV, Artículo 14 que es--
tablece que el Director de Escuela es "aquella persona desig--
nada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación
Pública, como la primera autoridad responsable del correcto --
funcionamiento, organización, operación y administración de --
la escuela y sus anexos". (1)

(1) Acuerdo 96 de la S.E.P., Capítulo IV Artículo 14 Diario --
Oficial, México, D.F. 7 de Diciembre de 1982

Cabe señalar que si tal designación es influida por amiguismos o por política sindicalista que no toma en cuenta la experiencia, preparación y capacidad para organizar y dirigir una institución la educación y su servicio es quien sufrirá las consecuencias.

Propósito

El propósito fundamental del director es el de administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo.

Entonces, el director de la escuela primaria, es el administrador de los recursos con que cuenta la escuela, así sean materiales, humanos o financieros.

Como administrador de recursos materiales, [vigila que éstos sean empleados en forma justa y razonable entre los grupos que integran la escuela, procurando satisfacer las necesidades más relevantes.

Debe concientizar al personal para que dichos recursos estén siempre en condiciones óptimas para su buen uso y funcionamiento con objeto de que puedan ser utilizados y tomando en cuenta que pertenecen al plantel y no son propiedad particular de ningún elemento que labora en la escuela.

Como administrador de recursos humanos, el director debe de vigilar y autorizar los registros de asistencia del

personal, distribuir los grupos, crear un ambiente agradable de trabajo en la escuela, aplicar el reglamento interior de trabajo de acuerdo con los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública.

Para lograr lo anterior, el director debe poseer ciertas habilidades personales, tales como: capacidad para dirigir al personal, buenas relaciones humanas, habilidad para resolver situaciones conflictivas y una gran iniciativa para sacar adelante el trabajo escolar.

En la administración de los recursos financieros, el director se enfrenta quizá a la más delicada de sus responsabilidades porque significa el factor económico que rige al plantel.

En este aspecto, el director debe organizar y vigilar el correcto funcionamiento de la cooperativa escolar, de la tesorería del Consejo Técnico Consultivo, de la comisión de acción social, del Consejo Técnico y de la parcela escolar, si la escuela cuenta con ella.

Funciones

El responsable del plantel escolar cumple diferentes funciones dentro del mismo, observando que algunas de ellas adquieren el carácter de funciones generales y otras de funciones específicas.

Funciones generales

- 1.- Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, lineamientos y demás disposiciones e instrucciones que establezca la Secretaría de Educación Pública.
- 2.- Preveer y organizar las actividades, recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y programas de estudio.
- 3.- Dirigir y verificar que la ejecución de actividades se desarrollen adecuadamente.
- 4.- Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades.

Funciones específicas.

Las funciones específicas del Director se encuentran clasificadas en diez materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo, las materias de las que hablamos, son las que se encuentran en el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria y son las siguientes:

Planeación, Técnico-Pedagógica, Organización Escolar, Control Escolar, Supervisión, Extensión Educativa, Servicios-Asistenciales, Recursos Humanos, Recursos Materiales y Recursos Financieros.

De acuerdo con las materias administrativas mencionadas

en el párrafo anterior, el elemento sustantivo y coordinador lo constituye indudablemente la materia Técnico-Pedagógica, ya que tiene incidencia en todas las demás.

Las funciones que por materia administrativa realiza el Director son:

1. Planeación:

- a. Recibe, analiza y autoriza los planes de actividades -- anuales, presentado por los maestros del grupo.
- b. Levanta, con el apoyo de su personal, el censo anual de población en el área de influencia de la escuela.
- c. Prevee las necesidades anuales de recursos humanos, materiales y financieros.
- ch. Detecta las necesidades de mantenimiento y conservación del edificio.
- d. Tomando en cuenta las necesidades detectadas con su personal elabora el plan de trabajo anual.
- e. Presenta a la mesa directiva de la asociación de padres de familia el cuadro de necesidades de la escuela.
- f. Integra y remite la información que requiere la superioridad para la planeación de la atención a la demanda -- educativa.

2.- Técnico-Pedagógico.

- a. Orienta al personal docente en el manejo de los programas de estudio.
- b. Controla que en el proceso enseñanza-aprendizaje se --

- vincule la teoría con la práctica.
- c. Autoriza las sugerencias que le presenta el personal -- docente para mejorar el servicio educativo.
 - ch. Motiva al personal docente para que utilice los mate-- riales existentes en el medio.
 - d. Promueve la aplicación de métodos, técnicas y procedi-- mientos que permitan un mejor desarrollo educativo.
 - e. Orienta a los docentes en el diseño de instrumentos de-- evaluación.
 - f. Auxilia y orienta al docente en el uso y manejo de los-- libros de texto.
 - g. Detecta los problemas de actualización y los canaliza - hacia la supervisión de zona para su solución.
 - i. Participa en las actividades de mejoramiento profesio-- nal que organicen las autoridades educativas.
 - j. Canaliza hacia las instancias correspondientes a los -- alumnos que presenten problemas de aprendizaje.
 - k. Implanta los proyectos de apoyo al desarrollo de planes y programas de estudio que envíen las autoridades edu-- cativas superiores.

3.- Organización Escolar.

- a. Establece el Consejo Técnico Consultivo de Escuela con-- sus diferentes comisiones.
- b. Promueve la integración de la mesa directiva de la Aso-- ciación de Padres de Familia.
- c. Atiende las iniciativas que le presenta el personal do--

- cente para mejorar el servicio educativo.
- ch. Estudia y autoriza la distribución del tiempo de trabajo que le presenta cada maestro de grupo.
 - d. Asigna los horarios de: Educación Artística, Educación Física y Educación Tecnológica.
 - e. Toma a su cargo el grupo que eventualmente quede sin maestro.
 - f. Mantiene informados a los padres de familia y al personal docente de los asuntos relacionados con la escuela.
 - g. Promueve condiciones generales de orden, respeto y cooperación entre alumnos, maestros y padres de familia.
 - h. Controla el libro de visitas del Supervisor de Zona en el que debe asentar invariablemente las observaciones que se hagan al trabajo escolar y las instrucciones para mejorar el servicio.

4.- Control Escolar.

- a. Organiza, dirige y vigila los procesos de inscripción, reinscripción, registro y acreditación para que éstos se realicen de acuerdo a como lo marca el calendario escolar.
- b. Recibe, verifica y distribuye entre el personal docente los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar.
- c. Revisa que el personal docente mantenga actualizada la documentación del grupo a su cargo.

- ch. Elabora y mantiene actualizado el registro general de inscripción y reinscripción.
- e. Integra los paquetes de información relativa a la inscripción y en su caso los de certificación y los remite por conducto del supervisor de zona a la Dirección Federal de Educación Primaria.
- f. Recibe los certificados de sexto año.
- g. Certifica los estudios de los alumnos de sexto año.
- h. Archiva la documentación de cada año lectivo

5.- Supervisión.

- a. Vigila el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.
- b. Supervisa a los grupos cuando menos una vez a la semana para estimular el aprovechamiento y buscar relaciones a las deficiencias.
- c. Verifica que el personal docente lleve actualizado el avance de registro programático.
- ch. Vigila que la formación y ubicación de grupos se realice conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección Federal de Educación Primaria.

6. Extensión Educativa

- a. Autoriza los programas de actividades que presentan las comisiones del consejo técnico consultivo de escuela.

- b. Vigila que las comisiones de trabajo desarrollen las -- actividades tendientes a lograr los objetivos del plan-- y programas de estudio.
- c. Promueve la participación de la comunidad en los actos-- cívicos y socio-culturales que realice la escuela.
- ch.Coordina el desarrollo de los actos cívicos y socio-cul-- turales que marque el calendario escolar.
- d. Autoriza las solicitudes que los maestros de grupo le -- presentan para visitas a museos, exposiciones cultura-- les y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.
- e. Tramita ante el supervisor de zona la autorización que-- presente la comunidad para uso del inmueble escolar pa-- ra desarrollar eventos que tiendan a su beneficio cul-- tural.

7. Servicios Asistenciales.

- a. Promueve entre el personal docente la selección de alum-- nos susceptibles de recibir becas.
- b. Proporciona a los aspirantes a recibir beca la solici-- tud correspondiente, los orienta en su llenado, las re-- visa y las remite a la Comisión Estatal de Becas por -- conducto del Supervisor Escolar.
- c. Recibe la relación de alumnos becados, la nómina y los-- cheques correspondientes.
- ch.Entrega los cheques a los becarios previa firma de la --

nómina, misma que se devolverá a la comisión estatal de becas, por conducto del supervisor de zona.

8. Recursos Humanos.

- a. Elabora y mantiene actualizada la plantilla del personal de la escuela.
- b. Asigna las responsabilidades al personal del plantel a su cargo tomando en cuenta su capacidad, antigüedad y experiencia.
- c. Difunde oportunamente entre el personal a su cargo el reglamento de las condiciones generales de trabajo de la S.E.P.
- ch. Recibe al personal de nuevo ingreso, lo orienta sobre el ambiente de trabajo y lo instala.
- d. Capta las necesidades y formula ante la supervisión de zona las peticiones de actualización y/o capacitación del personal a su cargo.
- e. Concede los permisos económicos al personal a su cargo de acuerdo al reglamento.
- f. Lleva el registro de asistencia del personal y reporta las inasistencias -justificadas o no- mensualmente al supervisor de zona.
- g. Expide los créditos escalafonarios anuales al personal de la escuela.

9.- Recursos Materiales.

- a. Lleva el control de los bienes muebles e inmuebles del plantel.
- b. Informa a las autoridades superiores sobre las altas de bienes adquiridos mediante la aplicación de ingresos -- propios de la escuela.
- c. Solicita a las autoridades correspondientes la baja de los bienes que se encuentran en desuso.
- ch. Recibe la dotación de libros de texto y el material de apoyo didáctico que envíe la S.E.P. y los distribuye -- entre el personal docente conforme al grado que corresponde.
- d. Organiza los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo e intendencia.
- e. Estudia y autoriza en su caso las propuestas de solución referentes a conservación, mantenimiento y/o mejoramiento que le presente la Asociación de Padres de Familia.
- f. Controla el sello, la papelería oficial y la documentación que ampare la propiedad de los bienes del activo -- fijo y vigila que éstos se mantengan en óptimas condiciones.
- g. Realiza las compras de material y equipo que requiera -- la escuela.
- h. Resguarda los bienes y el archivo de la escuela y mediante actas realiza la entrega de los mismos en caso -- de abandono del plantel a quien lo sustituya.

10.- Recursos Financieros.

- a. Formula el programa anual de gastos de la escuela.
- b. Controla que la integración de fondos y su inversión la devolución de aportaciones y la distribución de utilidades de la Cooperativa Escolar se realicen conforme a lo establecido en el Reglamento de Cooperativas Escolares.
- c. Aplica las utilidades generadas por el ahorro escolar - conforme al decreto que establece el ahorro escolar en su Artículo 13.
- ch. Ejerce y comprueba los ingresos propios de la escuela - generados por la cooperativa, el ahorro, la tesorería - del Consejo Técnico y las donaciones conforme a como lo establezcan los servicios de educación pública a descentralizar en el Estado de Sinaloa.(1)

(1) Varios, Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria. S.E.P. México 1986.

CAPITULO II

EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR

A. La administración de una escuela

De entre las distintas labores que el director de escuela primaria tiene bajo su responsabilidad, destaca, obviamente, la de administrador educativo, que la desempeña cuando -- programa, organiza, integra y controla los recursos humanos, materiales y económicos (tan necesarios para la realización de un proceso educativo; en todo caso, de común acuerdo con las normas y lineamientos previstos por la SEPyc.)

Entendemos como administración a la acción que tiene -- como propósito esencial el de proporcionar servicio y producir un bien que satisfaga tal necesidad.

Ahora bien, es importante destacar que en la prestación de su servicio intervienen e interactúan personas, recursos materiales y financieros, por lo que es necesario que en toda administración se tomen en cuenta dichos elementos, al organizarlos específicamente, y todo ello con la finalidad de lograr los propósitos buscados de una manera eficiente y con -- economía de esfuerzo, tiempo y dinero.

Así también, el director de un plantel educativo de -- instrucción primaria debe realizar en forma eficiente sus funciones como administrador pues de ello dependerá el obtener -- los mejores resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje

y de las demás funciones.

A continuación se describe el concepto de administrador:

"La administración científica plantea, en términos generales, que el desarrollo del proceso administrativo se efectúe de acuerdo a cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control. Estas etapas se encuentran ordenadas de manera sistemática y están orientadas por normas y lineamientos, cuya finalidad es posibilitar el mejor funcionamiento de una institución o unidad administrativa. Establece también que al frente de toda organización existe un responsable o líder, encargado de guiar, integrar y controlar las acciones que realicen los integrantes de la misma"

"En consecuencia, al administrador se le concibe como la persona cuya función básica consiste en asegurar el logro de los objetivos preestablecidos con la mínima cantidad de esfuerzo, recursos y tiempo, así como mantener un ambiente en el cual, los individuos que trabajan dentro de la organización puedan alcanzar las metas planeadas".

A continuación se describen cada una de las fases:

Planeación.- Fase que tiene como propósito determinar objetivos y políticas que conduzcan a un desarrollo preciso de las actividades del proceso administrativo, así como también que posibilite y prevea los recursos humanos, materiales y financieros para su integración.

Integración.- Tiene como finalidad precisar a los integrantes del personal que tendrán a su cargo funciones específicas de cada órgano o comisión de trabajo, así como proporcionar los recursos materiales y financieros, indispensables para el buen funcionamiento del plantel escolar.

Dirección.- Su finalidad es aplicar la autoridad que el puesto le confiere, orientado de la mejor manera posible a los miembros del personal, buscando que se alcancen los objetivos y metas propuestas, en base al desarrollo adecuado de las actividades prioritarias de la vida escolar.

Control.- Aspecto que nos permite evaluar y corregir las actividades escolares con la finalidad de asegurar y alcanzar los objetivos y fines programados.

Lo anteriormente expuesto nos permite trabajar con el mínimo de errores en las labores cotidianas y excepcionales que se realicen con el personal de un plantel educativo.

B. Los propósitos técnicos administrativos para la dirección del plantel

Queda claramente establecido que el director de la escuela primaria, al ser responsable del servicio educativo que se presta a la institución tiene entre sus principales actividades dirigir a los elementos que conforman la comunidad educativa, maestros, empleados, autoridades escolares y demás integrantes de la comunidad, todo ello con la finalidad de

establecer los criterios principales de responsabilidad, coordinación y participación que deba existir entre ellos.

Por lo tanto la labor que desarrolla el director es el elemento principal y responsable del centro educativo, ya que en todo momento es esencial para el buen ejercicio de su quehacer, tanto en el aspecto técnico como en el administrativo y en el desarrollo del servicio educativo. En general, toda vez que resultará una mejor educación de las actividades realizadas por los integrantes del plantel escolar.

Sin embargo, para una ejecución eficaz de las funciones señaladas, será conveniente que el director tenga siempre -- presente claros principios técnicos establecidos en su plan -- de trabajo, la teoría de administración, entre las cuales -- destacan los siguientes.

Principios de la coordinación de intereses.

Es el aspecto que permite al director tener el acuerdo de todos los elementos a su cargo, coordinando los intereses de grupo haciendo así más fácil obtener los objetivos del -- principal servicio educativo a su mando.

Principios de la impersonalidad del mando.

Entre las facultades que tiene el director del plantel escolar destaca el ser autoridad, mandato que se ejercerá en base a la problemática de la comunidad escolar, esto quiere --

decir que no debe ser resultado de la voluntad o deseo unipersonal, sino que buscará actuar con objetividad en base a la normatividad.

Principios de la resolución de conflictos

Ser director de un plantel educativo significa que debe estar atento para cuando surgan los conflictos en la comunidad educativa para que la respuesta o solución sea prevista en los mejores términos de consideración y lo más pronto posible, de tal manera que sus resultados arroje el menor disgusto y la más grande satisfacción por parte de los elementos involucrados.

Principio de la coordinación de conflictos

Es importante y necesario que el director visualice y tenga presente el beneficio del conflicto más que en el prejuicio. Conveniente será forzar el encuentro de soluciones y sus ventajas.

Principio de la autoridad como liderazgo

Corresponde al director del plantel tener presente en cada instante que la escuela bajo su jurisdicción se ubica en un contexto social y determinado, del cual forma parte y participa en forma activa con el propósito de apoyar el desarrollo del mismo.

Quiere esto decir que el director no sólo debe ejercer la autoridad que le corresponde, sino además, procurar aplicar el liderazgo educativo, por medio del cual oriente al personal a su cargo, a los educandos, padres de familia, buscando con ello favorecer la formación integral del alumno, optimizando el proceso de la enseñanza-aprendizaje y consolidando el mantenimiento de la planta física del plantel.

A partir de estas consideraciones es necesario que el director siempre tenga presente una actitud de responsabilidad y compromiso que garanticen su permanencia como líder educativo dentro del plantel escolar.

Estos principios permitirán en todo momento que el, director efectúe una labor de dirección eficaz, ejerciendo con esto su autoridad, e impulsando y conduciendo correcta y concretamente a los distintos elementos de la comunidad escolar.

Principales actividades del director durante el ciclo escolar

De lo anteriormente expuesto se define que todo director no sólo tiene que realizar la autoridad que le corresponde, sino, además, debe ejercer un liderazgo educativo mediante el cual pueda orientar al personal docente, educandos y padres de familia, siempre con la finalidad de favorecer la información integral de los alumnos, optimizando el proceso de la enseñanza-aprendizaje y coadyuvando en el mejoramiento y mantenimiento de la planta física del plantel; en base a --

estas consideraciones es importante que el director mantenga una actitud de responsabilidad y compromiso con lo que garantice la permanencia de un liderazgo educativo dentro de un plantel.

Tales principios permiten al director realizar su acción eficazmente y ejercer su autoridad e impulsar y conducir correctamente a todos los elementos que están bajo su cargo.

A continuación se señala el calendario escolar y las principales actividades de un director de educación primaria. Las funciones del proceso administrativo ya descritas se efectúan de acuerdo con las normas y lineamientos definidos por la SEP y C durante el ciclo escolar, establecidas en un calendario anual de actividades.

Labor administrativa que se realiza al inicio del ciclo escolar

Censo escolar. Es importante que un director de educación primaria satisfaga esta exigencia, ya que este documento le permitirá conocer la demanda potencial de educandos por atender.

Preinscripción.- Tiene como finalidad facilitar la atención a la demanda para el primer grado con alumnos de nuevo ingreso y de segundo a sexto provenientes de otras escuelas.

Cuadro anual de necesidades.- Su elaboración responde a

a las necesidades de cuantificar, programar, presupuestar y racionalizar la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros indispensable a efecto de asegurar el buen funcionamiento del plantel.

Programa anual de trabajo.- Es este documento deben definirse los objetivos que se pretenden alcanzar y las actividades por realizar durante el año lectivo, con el fin de optimizar la labor educativa, previendo, planeando y sistematizando el trabajo, a fin de posibilitar su óptima elaboración.

A continuación se describe el proceso de programación que debe llevarse a cabo en el plantel educativo.

El proceso de programación se inicia en las acciones previstas anualmente por los planteles escolares y las áreas educativas correspondientes; estas acciones están condicionadas por lo planes globales del sector educativo, los objetivos y las metas específicas a mediano y largo plazo de cada área o nivel, las disposiciones emitidas por la Dirección General de Educación Primaria y, las necesidades generadas por la demanda del servicio.

A continuación se enumeran algunos elementos que deben tomarse en cuenta para la elaboración del plan y programas de trabajo.

1. Estudio de la Demanda potencial.- En él se toma en cuenta a la población que se encuentra en el área de influencia de -

la escuela con el fin de planear y estimar la demanda-servi--
cio en un lapso de tres a cinco años.

2. Estudio de la Demanda estimada. En este caso se considera--
sólo la población escolar de 6 a 14 años aptos para ingresar--
al plantel de educación primaria, ésto con el fin de asegurar
al personal docente y los requerimientos materiales de dicha--
institución.

3. Análisis de la atención de la demanda real del servicio.

Para ello se toma en cuenta las inscripciones y reins--
cripciones para el ciclo escolar inmediato posterior conside--
rando la estructura y organización vigente en el plantel.

4. La elaboración del programa anual de trabajo del plantel --
incluye también los siguientes aspectos:

a) Tomará en cuenta los planes de trabajo que cada pro--
fesor realice, teniendo ésto congruencia con el programa de --
estudio y el grado escolar que le corresponda, asimismo, el --
director definirá si las necesidades planteadas se satisfacen
con los ingresos propios de la escuela o se canalizan a la --
SEPyC.

b) Para la realización del llenado de cuadros de nece--
sidades del plantel deben considerarse los siguientes aspec--
tos: El personal docente, libros de texto, material didáctico,
documentación propia de la escuela y las características del--

inmueble con el propósito de cubrir las necesidades.

c) Los intercambios pedagógicos, orientaciones y cursos de superación profesional dirigidas al personal docente, así como las reuniones del Consejo Técnico, y los intercambios de grupos del plantel, como otros de la zona, para fomentar el aprovechamiento escolar y los eventos por grupos para vincular la teoría con la práctica escolar. Entre otros aspectos se programan las reuniones con los padres de familia de acuerdo al reglamento, encaminadas a la comunidad cuando sea necesario, asimismo, la realización de eventos cívicos culturales.

Revisión de
Plan de

ch) Se determinarán las acciones necesarias para propiciar que la tarea escolar esté vinculada con la comunidad, -- los padres de familia y las autoridades correspondientes.

d) Se detectarán las necesidades del centro escolar y se definirán las fuentes de financiamiento y el uso de estos recursos haciendo hincapié en la participación de la comunidad, los padres de familia y los alumnos. Las necesidades que en definitiva no puede cubrir son: personal docente, libros de texto y serán enviadas a las autoridades correspondientes.

5. Cuando se haya terminado de elaborar se anexará el plan de trabajo y el cuadro de necesidades para entregarlo a la Supervisión de Zona y se procede a la validación del mismo.

6. Una vez recibido el plan de trabajo se procederá a reali--

zar una reunión con el personal docente para darlo a conocer y definir las acciones que deberán realizarse (inscripción, - reinscripción, al inicio de clases observación del inmueble, - etc.).

Asignación de grupos a los profesores.

La actividad de asignación de grupos, puede realizarse al término del ciclo escolar, cuando sea entregada la carta de liberación y, se tenga la seguridad que su plantilla docente será modificada, pero, de no ser así, la designación se -- llevará a cabo durante la última semana de agosto.

Inscripción y reinscripción.

La inscripción es la acción por medio de la cual son - atendidas las solicitudes de ingreso a educación primaria, - conforme a las normas y lineamientos establecidos, realizándose ésta en la primera o segunda semana de febrero.

La reinscripción consiste en el registro de reingreso - para los alumnos del segundo al sexto grado de educación primaria, con el fin de llevar un control en la continuidad de - sus estudios, y se llevará a cabo durante la última semana de agosto.

El Consejo Técnico Consultivo de la Escuela

El Consejo Técnico Consultivo constituye un órgano de -

apoyo, consulta y asesoría para el director del plantel; éste se integra durante la primera quincena de septiembre, dentro de la organización del plantel de educación primaria, en las escuelas que tengan un mínimo de 4 profesores, virtud de que constituye un órgano de apoyo, consulta y asesoría para que el director del plantel desarrolle su función con mayor eficacia y eficiencia.

*Comap Técnico Consultivo no padre
dentro la fecha del Abre Febrero*

Comisiones de trabajo

Estas se asignarán en la primera reunión de trabajo del Consejo Técnico Consultivo y servirá de apoyo a la labor educativa, las cuales pueden ser: aseo, orden, disciplina, periódico mural, ceremonias cívicas, biblioteca circulante, guardias de entradas y salidas y acción cívica y social.

Asociación de Padres de Familia

Esta se integra durante el primer mes de clases tomando en cuenta el reglamento de asociación de padres de familia, y funcionará como órgano de apoyo para el director.

Cooperativa escolar

Este órgano tiene dos finalidades; la primera, vincular la teoría con la práctica escolar, facilitando el desarrollo de hábitos de previsión, cooperación de auxilio mutuo, orden y disciplina en los educandos; la segunda, de apoyo a las ac-

ciones para el mantenimiento y conservación de la planta física escolar.

Actividades que realiza el director en forma permanente

1. Libro de visita del supervisor.- En el se realizan las anotaciones correspondientes en base a las visitas que el supervisor realiza en las escuelas.

2. Registro de avance programático.- Es un documento donde se plantean las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje el cual debe ser elaborado desde el primer día de clases y a lo largo de todo el ciclo escolar, y que debe ser requisitado por el director de la escuela.

3. Administración de recursos humanos. En este aspecto tiene la responsabilidad sobre el control del personal, el cual se rige por el reglamento de las condiciones generales del trabajo del personal de la SEPyc, en su Capítulo X comprende los Artículos 50, 51, 52 referentes a licencias sin goce de sueldo.

Licencia.- Estas son de dos clases, con goce y sin goce de sueldo, las cuales se encuentran estipuladas en los artículos antes mencionados.

Actas de abandono de empleo.- Estas se basarán en lo que estipula el reglamento en el Capítulo 12 Artículo 60.

✓ *

Corresponde al director, como máxima autoridad de un -- centro escolar, resolver la problemática que se presente, a-- tendiendo los recursos materiales y económicos que tenga asig-- nado el plantel y, sobre todo, esmerarse en el buen trato de-- los recursos humanos, con los cuales convive diariamente y -- por lo mismo tiene la oportunidad de practicar los valores -- como: solidaridad, rectitud, justicia y libertad.

A continuación se da a conocer la documentación que se-- realiza durante el ciclo escolar y al término del mismo.

Estadística en general forma no. 1

Este oficio se rinde en el mes de septiembre y sirve -- para conocer la plantilla del personal docente, grado y núme-- ro de alumnos que atiende cada uno, así como datos del censo-- general y los servicios con que cuenta, aulas, y anexos del - plantel educativo, con la finalidad de recabar información, - la cual se envía a las autoridades correspondientes.

Forma 911.3 - Esta forma corresponde a la estadística - que rinde el director al término de un ciclo escolar, en don-- de se registra grado escolar, inscripción total de alumnos, - existencia, aprobados, reprobados, número de grupos, plantilla docente y trabajadores y sus datos personales.

Cooperativa escolar.- Es un informe contable que el di-- rector elabora y en el que especifica los movimientos en el -

año escolar, quedando establecida durante la primera quincena de septiembre, según lo dispuesto en el reglamento de cooperativa esc.

Forma CAP.- Esta forma se rinde en el mes de octubre y en ella se informa de los nombres completos, edades y sexo de cada alumno de sexto grado, anexando actas de nacimiento y evaluaciones del grado anterior; se reformula en febrero, en donde se dan a conocer altas, bajas u omisiones.

Corte de caja semestral de la Asociación de Padres de Familia.- Este documento se rinde dos veces por año, con la finalidad de dar a conocer los movimientos económicos en el año escolar, todo esto bajo la supervisión del director.

Forma F2 (Estadística).- En esta forma aparece de una manera general, el movimiento de los alumnos, en cuanto a inscripción, bajas, existencia, altas, aprobados y reprobados, los servicios y anexos del edificio escolar, personal docente y administrativo y de intendencia y cargo que desempeña cada uno de ellos.

Forma F.005. (Ahorro escolar).- Por medio de un informe contable se da a conocer el total del ahorro y el número total de alumnos ahorradores, acompañado del número de cuenta del banco donde se depositó el dinero, terminando esta comisión con la entrega del ahorro y los intereses correspondientes a los alumnos, los primeros días del mes de mayo.

Cuadros de calificación.- Estos cuadros se rinden al -- término de un ciclo escolar con la finalidad de dar a conocer, a las autoridades correspondientes, el número de alumnos a-- probados, reprobados, sus calificaciones, sus edades y sexo.

Forma REL-2.- Esta es la forma final de certificación - en la escuela primaria ya que viene siendo la relación de -- control de folios de certificados del ciclo; en ella se ano-- tan los datos estadísticos finales en cuanto a número de alum-- nos, grupo y total de alumnos de sexto grado del plantel, a-- demás del nombre y clave de la escuela, municipio, grupo y -- turno, zona escolar, y nombre del director. Contiene los si-- guientes datos: número y nombre del alumno, calificación por área o asignatura, promedio general de aprovechamiento, núme-- ro de folio, número progresivo, firma del alumno y situación-- del alumno -aprobado o reprobado, no entregado, baja-. Una -- vez recibida la forma, el maestro de grupo deberá anotar las-- calificaciones obtenidas por los alumnos y recabar las firmas de recibido (certificado) a los alumnos.

Forma CAP-2.- Es la forma en que están computarizados - los nombres de los alumnos de sexto grado y es regresada a la escuela para corregir errores en los nombres; esta forma, una vez corregida, es devuelta a las oficinas de la SEPDES para - la elaboración de los certificados.

Forma activo fijo.- En este documento se registran los-- movimientos del plantel en relación a muebles, enseres y va--

lores mediante números progresivos, número de objetos, descripción de los objetos, clave (asignados por catálogo), valor por unidad, valor total y origen de la adquisición.

Es llenada por el director de la escuela y remitida a la SEPDES a finales de cada ciclo escolar, cabe hacer la aclaración que los muebles, enseres o valores de uso común en planteles con dos turnos, tales como mesabancos, pizarrones, sillas y mesas para el maestro, equipo de cómputo y otros, son registrados por el turno pero sellados y firmados por los directores de ambos turnos, es decir que ellos son los responsables.

Baja del Inventario.- Este documento tiene por objeto manifestar la baja de los muebles, enseres o valores registrados en el activo fijo y en el inventario, la denominación del objeto, su clave de catálogo y la causa de baja.

Inventario General.- Este documento tiene por objeto llevar un registro de los muebles, enseres y valores que tiene la escuela, y que han sido registrados en el activo fijo especificando su denominación, precio unitario, precio total y estado físico en que se encuentran. Es llenado por el director al final del ciclo escolar y en ella interviene la autoridad municipal y la Asociación de Padres de Familia quienes dan fé de que lo especificado es verdad.

Informe de actividades de la Asociación de Padres de Familia.- Esta asociación informa al inicio del año el monto-

de las aportaciones voluntarias, recabadas de los padres, mismas que serán utilizadas en las necesidades de la escuela que han sido presentadas por el director. A mediados de año presenta un informe de los logros alcanzados mediante las actividades realizadas, las gestiones hechas a las dependencias oficiales de gobierno y particulares. Al finalizar el año se informará de lo que se realizó en beneficio de la escuela y lo que quedó por realizar, siendo el director el asesor de esta asociación.

Corte de Caja.- Esta forma es llenada por el director donde manifiesta el movimiento de fondo habido durante el año escolar, especificando fecha, partida, descripción, salidas y saldo a favor o en contra, lo que rinde la mesa directiva y la dirección de la escuela, con la intervención de la autoridad municipal.

Créditos escalafonarios.- Estas son formas de evaluación de los trabajadores que envía la Comisión Mixta de Escalafón y deben ser llenadas entre la autoridad y la representación sindical.

Domicilio de vacaciones.- Es un oficio que elabora el director, en el cual especifica nombres, domicilios, y teléfonos del personal docente y continuar en comunicación en período vacacional.

Acta de entrega de la escuela.- Esta oficio se elabora al término del ciclo escolar, en donde se hace entrega de la-

escuela al presidente de la Asociación de Padres de Familia,- para su resguardo y vigilancia de la labor del intendente durante el período de vacaciones finales y hasta el inicio del próximo ciclo escolar.

Programa de clausura.- Este programa es elaborado por la dirección del plantel en el cual se comunica la participación de los alumnos de los diferentes grados. Una muestra de sus actividades pedagógicas para clausurar el ciclo escolar.

Carpetas tamaño oficio (cuatro) .- Estas carpetas son utilizadas al finalizar el ciclo escolar para anexar la documentación de fin de curso, tiene por objeto clasificar los legajos de documentación destinadas a las diferentes dependencias educativas.

CAPITULO III

EL DIRECTOR COMO ASESOR TECNICO DEL PLANTEL DE EDUCACION PRIMARIA

A. Elementos de apoyo al Director para orientar el cumplimiento de su función.

Una de las funciones esenciales del director de un plantel de educación primaria es apoyar en el aspecto técnico-pedagógico al personal docente a su cargo, durante el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, orientándolo en la aplicación de las normas, lineamientos, criterios, procedimientos y técnicas que le permitan, por un lado, el logro de los objetivos de cada uno de los grados escolares y, por el otro, el cumplimiento de las metas establecidas para el servicio de educación primaria.

No obstante, que lo sustantivo de lo técnico-pedagógico se establece en los programas de estudios y en los lineamientos que emita la Dirección General de Educación Primaria y -- otras áreas centrales normativas, existen en la legislación -- mexicana, en materia educativa, una serie de disposiciones -- que regulan la aplicación de estos programas, estableciendo -- criterios y normas de carácter general en relación con el -- proceso educativo, el perfil del educando, las funciones y -- características de los elementos del proceso enseñanza-aprendizaje, así como de los criterios que deben orientar la ac--

ción de todos los vínculos de la comunidad educativa.

Las normas generales que rigen la educación en México, están contenidos en nuestra Carta Magna, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que como ley suprema de nuestro sistema jurídico, es el vértice del cual dimanan todas las disposiciones que regulan la vida política de nuestro país.

En lo referente a educación, estipula los preceptos que habrán de regirla, mismos que el educador debe tomar en cuenta como orientación fundamental para el ejercicio de sus funciones.

De nuestra Constitución emana la Ley Federal de Educación que es la norma promulgada por el Poder Legislativo de los Estados Unidos Mexicanos con el fin de regular la educación que se imparte en el país considerando todos los tipos y modalidades.

La Ley Federal de Educación en su Capítulo I, contiene disposiciones generales sobre educación.

El Capítulo II, se refiere a los elementos que conforman el sistema educativo nacional.

El Capítulo IV, trata de los Planes y Programas de estudio los cuales definen el contenido de la educación.

La política educativa del Gobierno de la República se -

basa en la letra y el espíritu del Artículo 3o. Constitucio--
al y responde al problema fundamental del país, el social.

El servicio educativo como proceso administrativo está--
integrado por dos elementos, uno sustantivo y otro de apoyo.--
El primero lo constituyen los objetivos y los fines de la e--
ducación sustentados por el Artículo 3o. Constitucional y el--
Artículo 2o. de la Ley Federal de Educación, se concentra en--
los Planes y Programas de Estudios.

En el Glosario del documento Criterios para Elaborar --
Planes y Programas de Estudio, del Consejo Nacional Técnico -
de la Educación, se entiende por plan de estudio, "el conjun--
to de contenidos y comportamientos que responden a necesida--
des del individuo y de la sociedad, y que el educando ha de -
alcanzar en un determinado nivel de estudio".

En él se incluyen normas para agrupación de unidades --
funcionales y organizadas; criterios psicopedagógicos de or--
ganización escolar y evaluación educativa. En ese mismo docu--
mento se describe al programa de estudio como el "conjunto de
contenidos, objetivos y sugerencias de experiencias de apren--
dizaje y procedimientos de evaluación, organizados lógica, --
psicológica y pedagógicamente, referidos a un área o signatu--
ra de un plan de estudios a desarrollarse en el transcurso de
un período escolar".

Los programas forman parte de un plan de estudios.

Generalmente en los planes y programas de estudio se encuentran integrados, o bien, desarrollados:

- Objetivos de aprendizaje
- Contenidos
- Metodología (a manera de sugerencia de actividades)
- Procedimientos de evaluación

Los programas de estudio son formulados para cada uno de los grados que el educando va cursando, en su trayectoria escolar, y en ellos están inmersas las metas de la educación con las que se logrará la formación integral del individuo.

Los programas de estudio del nivel de educación primaria, han sido elaborados siguiendo una sistematización de acuerdo a las necesidades psicológicas del educando. Para este nivel, cada programa ha sido diseñado para ser aplicado en un período escolar determinado.

Los Planes y Programas de estudio surgen para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este proceso está definido por una serie de factores entre los cuales destacan el contexto social, el contexto institucional, el sujeto de aprendizaje, las características del maestro, la índole del contenido y los recursos materiales, factores que deben tomarse en cuenta al enfrentar la tarea educativa.

Las distintas concepciones del aprendizaje consideran en distinta medida los aspectos, pasos y factores que condi-

cionan este proceso.

Las definiciones sobre aprendizaje son tan variadas como las teorías psicológicas que se han desarrollado sobre este proceso humano.

El ser humano, desde que nace, cambia, evoluciona, madura en todos los aspectos, como consecuencia de los aprendizajes progresivos que realiza. El hombre es el resultado de lo que aprende en interacción con su ambiente físico, biológico, social y cultural.

Actualmente, la mayoría de los autores coinciden en concebir el aprendizaje como "un proceso a través del cual se origina o se modifica la conducta; esto se logra mediante experiencias".

El aprendizaje por medio de experiencias significativas es el más eficaz para desarrollar la actitud creativa del hombre, pues lo involucra en una problemática; lo lleva por vía del descubrimiento al planteamiento de alternativas para la solución del problema; le exige la actividad, es decir, una actitud dinámica interna. Sólo mediante este proceso de participación y proyección, el aprendizaje que realiza el ser humano puede convertirse en generador de nuevas respuestas al mundo complejo en que ahora nos encontramos.

Relacionar la creatividad con los diferentes tipos de pensamiento y planteamiento de problemas que pueden promover-

cada uno de ellos, nos lleva a ser más conscientes de que el proceso enseñanza-aprendizaje no obstante ser un fenómeno -- completamente dinámico e impredecible en sus resultados finales, debe ser minucioso y flexiblemente planeado, preparando de antemano problemas adecuados a cada nivel de aprendizaje.

La humanización del aprendizaje radica en esa actitud -- estimulante y creativa de quien lo promueve mediante experiencias significativas y logra de los estudiantes una respuesta de conciencia, reflexión e investigación, así como de compromiso y responsabilidad ante sus propios aprendizajes.

La actitud creativa puede adquirirse por contagio: un profesor creativo estará generando constantemente respuestas creativas en los estudiantes.

B. Artículos de la Ley Federal de Educación relacionados con lo técnico-pedagógico

La Ley Federal de Educación en su carácter normativo y regulador de la educación que se proporciona en el país contiene Artículos que inciden de manera directa en lo técnico-pedagógico en los aspectos de:

- a) El Concepto de educación
- b) Finalidades de la educación
- c) Los criterios que orientan la acción educativa
- d) El sistema educativo nacional
- e) Los elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje

a) El concepto de Educación

El Artículo 2o. de la Ley Federal de Educación define lo siguiente:

a) La educación es el medio fundamental para adquirir, transmitir o acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.

La función y los objetivos del acto educativo establecidos en esta definición constituyen, de hecho, el principio orientador para el desarrollo del quehacer escolar tanto en el servicio de educación primaria, en general, como cada uno de sus seis grados.

Para dar cumplimiento al concepto de educación, el director cuidará que durante el desarrollo del plan y los programas de estudio de educación primaria, en el plantel a su cargo se cumpla este precepto.

C. Finalidades de la Educación

La Ley Federal de Educación multiformemente expresa estos conceptos:

"Son fines de la educación en todos sus niveles y modalidades: La adquisición de hábitos de estudio y trabajo y la-

capacitación para el ejercicio de actividades profesionales - que permitan impulsar y acrecentar el desarrollo social, cultural, científico y económico del país". "Los métodos serán - predominantemente activos para lograr el desarrollo de la - espontaneidad, la creatividad y la responsabilidad".

Las finalidades establecidas en esta Ley, describen de hecho y derecho, el tipo de ciudadano mexicano que habrá de formarse por medio del acto educativo escolarizado. Así el -- director del plantel deberá, por una parte, orientar a los -- docentes a su cargo para tal fin y, verificar que en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se promueva el -- cumplimiento de los objetivos mencionados.

D. Criterios que orientan la acción educativa

Expresados de manera general, los criterios establecidos en la Ley Federal de Educación se orientan hacia un proceso de enseñanza-aprendizaje ajeno a cualquier doctrina religiosa y basada en el progreso científico. La tarea educativa se desarrollará en el plantel sin que intervenga en forma alguna cualquier credo religioso y será impartida en forma -- gratuita.

Será tarea del director asegurar la observancia de estos criterios que orientan la acción educativa, vigilando su aplicación en el plantel a su cargo durante el desarrollo de la tarea educativa.

E. El Sistema Educativo Nacional

Los Artículos de la Ley Federal de Educación que guardan relación con este aspecto se refieren a la organización y funcionamiento del mismo.

Estos Artículos proporcionan al director del plantel -- una visión general de la organización del Sistema Educativo -- Nacional y sus elementos.

F. Elementos del proceso enseñanza-aprendizaje

Los Artículos relacionados con este apartado se refieren al educando, educador y contenido, como elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Por la familia*

La integración de los elementos constitutivos del proceso de enseñanza-aprendizaje, permite identificar los elementos con que funciona el sistema educativo y objetivos que se pretende alcanzar a través del contenido educativo para hacer del educando, un sujeto crítico, creador y socialmente útil.

A partir de las definiciones estipuladas en las disposiciones legales citadas, se observa, por un lado, que en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se hace operacional el acto educativo, con una participación activa del educando en su propia educación integral y, por el otro, que el educador es una persona que debe planear, orientar y evaluar situaciones y experiencias de aprendizaje, a fin de propiciar el logro de los objetivos planteados por el Sistema --

Educativo Nacional.

No present
G. Elementos psicopedagógicos sujetos a interpretación proceso enseñanza-aprendizaje.

Como se da
La enseñanza y el aprendizaje son dos actividades paralelas encaminadas al mismo fin: el perfeccionamiento del alumno. En la enseñanza el maestro cumple con la función de orientar, encauza la actividad del escolar por la cual éste logra aprender algo. Se trata de una doble actividad en la que ambos participantes persiguen un mismo propósito. La palabra enseñanza expresa la tarea del maestro. El aprendizaje consiste en la manera como el alumno responde a la acción del maestro.

En la actualidad se entiende el aprendizaje en una forma activa, donde el maestro actúa guiando al alumno; pero éste también actúa movido por un interés y consciente de su propósito. El aprendizaje activo está en íntima vinculación con su concepción metódica; el aprendizaje es la consecuencia de un proceso dinámico.

Este intento de renovación pedagógica surge de la necesidad de un cambio en la estructura escolar y una de las alternativas a seguir está basada en la Psicología Genética de Jean Piaget y de ella surge la Pedagogía Operatoria, cuyos objetivos fundamentales son:

- Hacer que todos los aprendizajes se fundamenten en --

las necesidades y en los intereses del niño.

- Tomar en consideración en cualquier aprendizaje la fuente de la adquisición de conocimientos.

- Entender que ha de ser el niño quien construya cada proceso de aprendizaje, incluyendo los aciertos y errores porque son pasos necesarios en toda construcción intelectual.

- Considerar las relaciones sociales y afectivas como tema primordial del aprendizaje.

- Evitar la disociación entre el mundo escolar y el extraescolar.

Todos estos objetivos nos hacen ver que el niño ha de ser protagonista de su propia educación.

La Pedagogía Operatoria recoge el contenido científico de la Psicología Genética de Piaget y lo extiende a la práctica pedagógica en sus aspectos intelectuales, de convivencia y sociales.

No Caricatures
Nuestro Sistema Educativo Nacional hace operables los fines de la educación en México a través del proceso de enseñanza-aprendizaje al que define como el conjunto de experiencias científicas organizadas pedagógicamente, para que interactúen en ellas el educando, el educador y el contenido programático a fin de formar al educando conforme lo indican el Artículo 3o. Constitucional y las políticas que en materia de

educación, establece el Estado.

Educación.

La educación es el proceso que genera el hombre y que tiene como principio y como fin a éste; en este hecho el ser humano participa como actor, beneficiario, productor y conductor. La Educación es un bien con un valor claramente definido; la formación integral del ser humano, intención que no nace ahora, sino que ha sido siempre la meta e inquietud de los pensadores de la educación de todas las épocas.

Desde un punto de vista socio-cultural, la educación, es el proceso que, por medio del cual, las generaciones jóvenes se apropian de los bienes y valores culturales logrados por las generaciones adultas. La educación se genera en todo, la genera el propio individuo, el grupo social; la educación es una fuerza liberadora del hombre ya que le proporciona el saber para actuar y le lleva a cambios de actitud ante sí mismo, ante la vida y ante la sociedad.

Planeación

Planeación es un diseño técnico del proceso enseñanza-aprendizaje, es indispensable para que el proceso enseñanza-aprendizaje resulte más eficaz.

El proceso didáctico consta de tres elementos básicos que maestro y alumno deben tomar en cuenta al actuar conforme

a él, y son:

- Planificación
- Ejecución
- Evaluación

El primero se constituye con el diseño técnico del trabajo didáctico.

El segundo consiste en la ejecución de las etapas planificadas en el diseño.

El tercero se conforma con la aplicación de los instrumentos destinados a detectar el grado de eficacia de los elementos anteriores y con la retroalimentación correspondiente.

La planeación consta de varias fases:

- Plan de estudios
- Las partes que conforman un ciclo o nivel de estudios
 - Programas - por área o por asignatura - Unidades.
 - Las partes que forman una unidad -Temas específicos.

El programa de un curso es el medio para lograr los objetivos de aprendizaje; en esto radica la vital importancia de la planeación ya que, al seleccionar, jerarquizar y organizar los contenidos y actividades de aprendizaje se simplifica el trabajo, ya que la planeación Didáctica constituye en sí misma una guía que permite preveer cuáles son los propósitos de una acción educativa, cómo realizarla y cómo evaluarla.

El proceso de enseñanza-aprendizaje sólo podrá llevarse a cabo de manera eficaz, mediante una planeación debidamente organizada.

Metodología

Se entiende por metodología a la sistematización de pasos o procedimientos orientados hacia la consecución de un fin predeterminado.

La metodología constituye uno de los aspectos relevantes que conforman los planes y programas de estudio.

La metodología se concretiza en la práctica del docente, frente a su grupo escolar.

Didáctica

Didáctica
La nueva didáctica se ha construido casi al mismo tiempo que la psicología del niño y han avanzado juntas; se cimienta la primera en cuatro puntos de valor psicológico esenciales:

- 1) La significación de la infancia; que representa para la sociedad, cuál será su proyección en el futuro.
- 2) La estructura del pensamiento del niño; cómo es ese pensamiento, sus características, cómo integra las cosas que le rodean, hasta dónde puede sentir interés por ellas, etc.

3) Las leyes del desarrollo; cuáles son, a qué edades -- más o menos corresponden.

4) El mecanismo de la vida social infantil; sus prime-- ros contactos sociales; cómo han sido los adultos -- que le rodean; sus relaciones con otros niños; sus -- relaciones con la comunidad.

"Los métodos sanos --dice Piaget--, pueden aumentar el -- rendimiento de los alumnos e incluso acelerar su crecimiento-- sin perjudicar su solidez".

Para lograr una evolución real y adecuada es necesario-- que el esfuerzo lo realice el educando, que no sea el educa-- dor el que le da las cosas hechas o las haga por él. Dar al -- educando las posibilidades de ubicarse en su medio, para que-- lo comprenda y adquiera seguridad.

Evaluación

La evaluación es un valioso instrumento en el proceso -- enseñanza-aprendizaje; porque somete a revisión científica de -- ambas partes, maestro y alumnos, todos los aspectos y elemen-- tos del proceso educativo. Esto le da a la evaluación un sen-- tido histórico con continuidad y de cambio, que debe basarse-- en juzgar la actuación del maestro y del alumno con relación-- a sus respectivos papeles de enseñar y aprender.

Al maestro debe preocuparle el progreso que sus alumnos

van logrando, pues con ello también sabrá la eficacia de su acción.

En el campo educativo, es necesaria la evaluación porque por medio de ella se conocen los cambios que se persiguen en la educación dentro de su proceso sistematizado. Conocer los cambios producidos es saber cuáles han sido positivos en la conducta de los sujetos. Esto indicará si se ha logrado la meta que la educación intenta alcanzar en base a los objetivos definidos, con lo cual, también se podrá saber cuáles objetivos fueron cumplidos. Saber lo que se ha conseguido es tener conciencia de si una situación debe ratificarse, rectificarse o abandonarse.

Lo anterior solamente se consigue por medio del análisis de las causas que pudieron haber originado deficiencias en el logro de las metas propuestas y el análisis sólo puede realizarse con los resultados que se obtengan de un proceso de evaluación.

Con la evaluación se estará dando cuenta de la eficiencia con la cual se ha trabajado y así se detectarán, con mayor objetividad, las causas que provocaron deficiencias en los rendimientos generales y específicos.

Para darse cuenta realmente de esto, debe determinar cuál es el estado inicial de los alumnos para poder detectar, suficientemente, los cambios de conducta que se operen en ellos.

Este conocimiento lo podrá adquirir el maestro por medio de una evaluación aplicada al iniciarse el curso. Aquí la evaluación tiene un fin de diagnóstico, que le permitirá adecuar los objetivos de aprendizaje y si las circunstancias lo exigen, reestructurar el programa del curso, para poder dosificar los conocimientos proporcionando mayor atención a quienes más lo necesitan.

La evaluación tendrá fines de información cuando se aplique periódicamente durante el curso, aprovechando al terminar una unidad o un tema que necesite cierta comprobación. En estos casos, la evaluación dará a conocer el adelanto real de los alumnos en la consecución de los objetivos del curso. La evaluación aplicada periódicamente es un valioso medio informativo, tanto para el profesor como para los alumnos, sobre la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje que permite reforzar los aciertos y superar las deficiencias.

Una última finalidad de la evaluación es la de comprobación.

Esta se alcanza al finalizar el curso, pues al aplicarse estará comprobando el logro de los objetivos de aprendizaje. Con la evaluación final se demostrará si la conducta inicial del alumno se modificó efectivamente durante el proceso enseñanza-aprendizaje.

Por una parte, el profesor se dará cuenta de la eficiencia de su labor y por otra, los alumnos se percatarán de lo -

que han aprendido y avanzado durante su aprendizaje. Así la - evaluación convertirá el proceso enseñanza-aprendizaje en una realidad satisfactoria y eficaz y, será a la vez, un proceso determinativo en la medida que la acción educativa demuestre - si está logrando o no sus objetivos.

H. Funciones del Director y el subsistema técnico-pedagógico

Dentro de las funciones que le corresponde realizar al Director en lo referente a lo Técnico-Pedagógico, están las - siguientes, las cuales por su gran significado para el logro - de los objetivos y metas educativas, son prioritarias en su - realización.

a. Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos para el manejo de los programas de estudio y el uso de los libros de texto.

b. Sensibilizar al personal para que mejore la calidad - de su trabajo.

c. Orientar al personal para que el diseño de los ins-- trumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas - correspondientes.

d. Supervisar los grupos cuando menos una vez a la se-- mana para estimular su aprovechamiento.

e. Promover que en el desarrollo del proceso de enseñan-- za-aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los -- procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.

f. Verificar que el personal docente lleve al corriente el Registro de Avance Programático a efecto de evaluar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

g. Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente y canalizarlos a las instancias a seguir.

h. Canalizar hacia las instancias correspondientes a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto que se les dé la atención requerida.

Como ya se ha mencionado a lo largo de este capítulo, la materia Técnico-Pedagógica es el elemento sustantivo de la administración de un plantel educativo por lo que el Director debe abocarse con mayor atención a este aspecto.

No obstante, según se pudo constatar por observaciones hechas en diferentes escuelas, no siempre se tiene el tiempo suficiente ya que el director tiene un sinnúmero de actividades que atender y descuida este renglón. La carga administrativa que el mismo sistema impone al Director, los problemas comunitarios que requieren soluciones inmediatas o a plazo, así como los que se suscitan en la cotidaneidad de la Institución en la interacción de los alumnos, maestros y padres de familia, agotan casi la totalidad del horario de trabajo, por ejemplo: Generalmente a las escuelas primarias no se les dota del material necesario para su funcionamiento, así tenemos que a la mayoría les falta algo por construir, reparar o adquirir, a lo cual el Director tiene que dedicarse para satis-

facier las necesidades más apremiantes, así lo encontramos gestionando y trabajando para llegarse fondos para esa necesidad.

Resulta irónico que uno de los aspectos primordiales -- del trabajo directivo como es el apoyo Técnico-Pedagógico, -- indispensable para lograr las metas educativas, se efectúe de manera limitada debido a que el mismo sistema, en una falta -- de planeación manifiesta recarga las actividades administra-- tivas y no toma en cuenta todas las acciones, que la persona-- que ocupa este puesto tiene que realizar, y la serie de pro-- blemas de relaciones humanas o de trabajo que debe resolver -- para lograr el buen funcionamiento de la Institución. Sabemos que la labor del Director es multifacética y no se concreta a apoyar o a conducir a su personal docente, sino que es funda-- mental para el logro de los objetivos del proceso educativo -- la interacción que establezca con el alumnado y con los padres de familia.

En el análisis y recomendaciones de los asuntos técnico-- pedagógicos, el director cuenta con el apoyo del Consejo Téc-- nico Consultivo que es un órgano interno de la escuela. Las -- recomendaciones de este Consejo no tienen carácter de acuerdo y resolución inapelable, sólo de respaldo al director.

La tarea más importante del Consejo Técnico Consultivo-- radica en la realización de estudios y planteamientos de re-- comendaciones de orden técnico-pedagógico y las reuniones de-- ben abocarse a estos aspectos y sobre todo no mezclar o con--

fundir las reuniones administrativas con las de carácter técnico-pedagógico.

Al inicio del año escolar, el director convoca a una reunión para integrar el Consejo Técnico Consultivo, y él será siempre el presidente, el resto de los cargos se eligen por votación.

Este consejo debe reunirse por lo menos una vez al mes, abocándose principalmente a la elaboración de planes de trabajo, selección de métodos y procedimientos que propicien la mayor participación de los alumnos, elaboración de instrumentos de evaluación, etc.

I. Supervisión técnica del Director

Revisar al docente:

Materiales de apoyo (listas, etc.)

Listas, matrículas, boletas de calificaciones, libretas de ahorro, planes de trabajo, existencia de programa del grupo a revisar.

Material Didáctico

Que el material didáctico, reúna las características técnico-pedagógico del tema a tratar, suficiente, expresivo, legible y sobre todo accesible al entendimiento educativo del alumno.

Planes

Los planes son la base para el éxito del maestro, porque en él se basa la estructura educativa que es la S.E.P. Deberán contemplar los aspectos elementales que persigue una educación sistemática.

Metodología

La metodología debe ser la adecuada y la que más se apegue a la realidad de lo que se está enseñando sin olvidar la idiosincracia del educando.

Estrategias Didácticas.

Tratar en lo posible que la labor educativa sea homogénea en grupos paralelos, continuidad en el programa y resultados en la evaluación.

Actividades en el aula

Auscultar el proceso disciplinario de los alumnos, coherencia en la participación o exposición del maestro de acuerdo a lo planeado.

Cómo se evalúa.

Siguiendo los lineamientos oficiales enfocados hacia la evaluación. Considerando que debe ser cualitativa y cuantitativa, dependiendo de lo que se evalúa.

Promover reuniones técnico-pedagógicas, (se discuten los asuntos).

Realizar reuniones técnico-pedagógicas para analizar y eva--

luar el trabajo global de la escuela así como las comisiones auxiliares inherentes al desarrollo educativo planificado. --
Buscar o implementar estrategias coadyuvativas que mejoren la educación.

Evaluará el trabajo de las diferentes comisiones para tomar --
medidas

Las comisiones otorgadas son primordiales en todo plantel e--
ducativo porque de ellas dependen, la buena imagen de la es--
cuela y se pone de manifiesto la responsabilidad y el profe--
sionalismo del trabajador.

El Director debe incentivar a los maestros para que se actua--
licen y eleven su servicio profesional

Es importante incentivar a los maestros para que ellos reco--
nozcan que su trabajo se está tomando en cuenta y pueden ser--
esos incentivos: reconocimiento con contenidos escalafonarios
y sobre todo que sienta el apoyo de la Dirección.

a) Reuniones Administrativas

Transmitir órdenes superiores

Las funciones administrativas son expuestas al personal --
para que conozcan lineamientos, sugerencias u órdenes de --
la S.E.P., normar criterios con el personal y contar con --
disposición para acatarlos.

Observar la Normatividad Institucional

La normatividad ya está dada por el sistema, sólo queda --

acoplar intereses profesionales y económicos para desenvolverse en la docencia con capacidad, responsabilidad y profesionalismo.

Horarios

Exigir guardias obligatorias

Las guardias en los horarios son muy importantes, porque tanto en la entrada, en el recreo y la salida, sea un reflejo de disciplinas enfocadas a mejorar nuestro trabajo y responsabilidad.

Evaluar las comisiones

La evaluación sea cual fuere su fin, es el parámetro que nos ayuda a mejorar o proseguir con nuestro trabajo y las comisiones que como quehacer educativo deben evaluarse.

b) Reuniones Técnico-Pedagógicas.

Las reuniones técnico-pedagógicas deben realizarse porque es donde surgen las estrategias y se marcan pautas para lograr la meta que se propone, tanto personal como la dirección, en beneficio de la niñez.

CAPITULO IV

EL DIRECTOR COMO LIDER DE LA COMUNIDAD INSTITUCIONAL

Uno de los propósitos generales de la S.E.P. es que la educación sea un proceso social permanente, en la que exista una participación activa de padres de familia, alumnos y la sociedad en general, haciendo implícito con esta interacción, una responsabilidad compartida de todos los elementos que conforman el marco educativo.

De acuerdo con esta concepción, la Escuela Primaria servirá de marco para establecer las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa como son: Educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y comunidad en general. En este contexto, el Director tiene una participación activa para optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos por lo que en su participación deberá desempeñar el papel de líder.

A continuación se enumeran los aspectos en los que la participación del Director será determinante para la buena marcha del trabajo escolar:

- A.- Noción del plantel como comunidad educativa
- B.- El liderazgo que debe ejercer el Director del plantel
- C.- Las relaciones humanas
- D.- La motivación del personal en el plantel

A. El plantel como comunidad educativa.

Conforme a las orientaciones de la revolución educativa, se entiende por parte del plantel educativo, a la comunidad - donde convergen y participan activa y armónicamente, los educandos, educadores, autoridades escolares y miembros de la -- comunidad para lograr por medio del proceso de enseñanza-a-- prendizaje, los objetivos que se ha planteado el Estado Mexi-- cano en materia de educación.

Para que el proceso educativo se lleve a efecto interac-- túan todos los miembros de la comunidad educativa, quienes de acuerdo a la asignación que tengan van a desempeñar y enri-- quecer el proceso en forma significativa.

El Estado Mexicano tiene una institución formal -que es la Escuela Primaria- para que en ella se cumplan los objeti-- vos que en materia educativa se tengan estipulados, siendo -- uno de los más importantes el siguiente:

"Desarrollar en forma armónica, las facultades del in-- dividuo hasta formarlo como ciudadano comprometido con los -- objetivos y acciones de la sociedad y su gobierno, desde lue-- go para lograr el proyecto de nación a que aspiramos los me-- xicanos".(2)

B. Tipos de liderazgo.

El director del plantel educativo, a fin de lograr el -
(2) Manual del DIrector de Educación Primaria

proceso educativo, necesita desempeñar un liderazgo eficaz, - para lograr la armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones que se lleven a efecto con los elementos- que integran la comunidad educativa.

Para que el liderazgo que se ejerce obtenga aceptación- de quienes va dirigido debe tener las siguientes caracterís- ticas: Debe suponer en su ejercicio la participación sentida, espontánea y entusiasta que propicia el interés y cooperación del personal.

No siempre se aplica el tipo de liderazgo deseado en -- donde la participación se establezca bajo un marco de acepta- ción consciente sino que en ocasiones se lleva a cabo otro -- tipo de autoridad, en donde se obtiene por resultado una se- rie de respuestas poco favorables para el logro de los obje- tivos educativos.

Para analizar en forma más detallada los tipos de lide- razgo que en un momento determinado pudieran aplicarse, a -- continuación se describen las siguientes tres variantes de -- esta función:

a. Liderazgo autocrático o dictatorial

Se tipifica por el hecho de que el dirigente realiza -- toda la actividad pensante, de planificación y de organización y su personal cumple su trabajo según las directrices de a-- quél.

La clave de la dirección autocrática es que el dirigente no recibe de buen grado las ideas o sugerencias que le -- presentes los miembros de su personal, por lo que sus colabo-- radores pronto llegan a saber que su trabajo consiste única-- mente en realizar las actividades que se le asignen, sin es-- forzarse a razonar o tener cierta creatividad, ya que el re-- sultado de su participación al sugerir ideas será nulo.

Este dirigente tiende a permanecer aislado de su perso-- nal y su comunicación descendente es deficiente, se comunica-- sólo con sus superiores, pocas veces otorga un reconocimiento por trabajo realizado en forma eficaz y tiende a criticar a-- biertamente a su personal dando esto por resultado que los -- buenos elementos no trabajan para él, así cuando parte, todo-- el mundo se alegra y regularmente la gente no trabaja cuando-- él no está.

b. Liderazgo pusilánime.

Este tipo que en realidad es una falta de dirección, se caracteriza por que deje que su personal lleve a cabo el tra-- bajo, lo hagan por sí mismo y en forma que lo consideren ade-- cuado.

No proporciona la dirección y la inspiración personal -- y, como resultado, las cosas bajo su dirección marchan como -- siempre han sido, porque él no hace nada por cambiar la situa-- ción.

En general, delega todas sus responsabilidades en los demás miembros de su grupo, sin dar instrucciones concretas ni tomar decisiones, por lo cual presenta un clima de confusión, que se manifiesta en complicación y desorganización, cuando su personal procede a la ejecución del trabajo encomendado.

c. Dirección democrática

Se trata de un intento de imbuir en los demás un sentido de responsabilidad, de permitir que la gente participe en la toma de decisiones a fin de hacerles partícipes y dejarles tener la sensación de que hay algo suyo en el trabajo, de suscitar en el personal el deseo de trabajar en favor de los objetivos de la institución y sentir que el director les entiende y estima como personas. Se trata de una dirección positiva que despierta en la persona el deseo de realizar un buen trabajo, lo que se manifiesta en eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades.

Participa como un miembro más de equipo, recomienda a la gente por su buen desempeño y critica constructivamente cuando el trabajo así lo requiere.

De acuerdo con esta breve descripción, es conveniente que el director, en el ejercicio de líder, asuma el tipo que garantice la consecución de los objetivos y las metas establecidas, mediante la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Alternativa de solución

Con el deseo de brindar un apoyo más amplio, a continuación se dan a conocer algunas sugerencias para que el director del plantel ejerza su liderazgo de mejor forma.

- a) Reconozca las características de los elementos que conforman la comunidad educativa a su cargo, esto le permitirá asumir actitudes adecuadas con cada uno de los diferentes grupos de trabajo.
- b) Fomente en los miembros de la comunidad educativa el sentido de responsabilidad, de tal manera que cumplan con las actividades escolares de su competencia.
- c) Promueva una coordinación constante entre los miembros de la comunidad educativa, en la realización de acciones conjuntas.
- d) Estimule la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de las actividades para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos educativos.
- e) Impulse el interés y entusiasmo por el trabajo escolar, con el fin de hacer posible el mejoramiento de la vida escolar, laboral y social.
- f) Tome una posición conciliadora ante las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una mayor atención al comportamiento adaptativo de los elementos de la comunidad educativa.
- g) Establezca metas para el cumplimiento de los objetivos educativos, tomando en cuenta las condiciones existentes, -

determinando lo que su grupo puede hacer y, en cierta medida, lo que debe hacer.

- h) Instituya mecanismos de participación, con el propósito de que se tomen las decisiones más adecuadas para el desarrollo del trabajo en el plantel.
- i) Analice e interprete aquellas situaciones que afecten el trabajo escolar procurando la solución satisfactoria.
- j) Modifique las actividades o prácticas erróneas del grupo de trabajo.
- k) Establezca una comunicación sincera y cordial con todos los miembros del personal a su cargo.

Las relaciones humanas en la escuela

Por la importancia que en la actualidad representan las "Relaciones Humanas" en el acontecer de toda actividad social, se ha comprobado que éstas tienen su punto de partida, principalmente en lo que conocemos por necesidades humanas, ya que toda persona, por naturaleza propia, tiende a buscar en lo posible, el integramiento, solidaridad o cohesión, entre sus semejantes, tratando de encontrar en ello protección, conocimiento y solvencia, a cada uno de sus intereses, ya sea que lo busque individual o grupalmente, de lo que puede afirmarse razonadamente que las "relaciones humanas" constituyen la ley fundamental que caracteriza a la especie, y su presencia es tan imprescindible que de ello depende la facilidad o dificultad de nuestro desarrollo.

"Desde que se nace, vivimos inmersos en las relaciones humanas, en el hogar, con la familia, con los vecinos, en la escuela, en el trabajo, etc., donde nuestro mundo se relaciona y se amplía proveyéndose de experiencias necesarias para un mejor avance continuado, con lo que se crean las condiciones que propician que entremos a la esfera del ambiente laboral, donde la convivencia, el diálogo, el intercambio de experiencias, la concertación y otras, toman el carácter de actividades necesarias, pues como personas no somos capaces de vivir totalmente aislados; en consecuencia, las relaciones humanas son una ley que tenemos que cumplir quienes estemos en cualquier tipo de organización, a saber: laboral, política, religiosa, educativa, deportiva, y demás".

Corresponde a las relaciones humanas buscar un ambiente social de trabajo que tome en cuenta y respete las diferencias personales para favorecer una actitud grupal armónica para el logro de las metas y objetivos de trabajo educativo.

Dentro de la comunidad educativa el grupo adquiere una gran importancia para el desarrollo de las relaciones humanas por lo que a continuación se establece su definición: "El grupo es un conjunto de persona que establecen una relación mutua en función de intereses y objetivos comunes; además de que reconocen, respetan y, en su caso, apoyan la existencia de los intereses y expectativas de uno y de otros".(2)

Siendo la escuela un lugar donde interactúan diferentes

(2) Manual del Director Técnico Administrativo

grupos, ya sea padres, alumnos, autoridades, maestros, etc., -
corresponde al Director de la escuela ser un líder, un guía -
que tiene el gran compromiso de establecer un ambiente favo--
rable de trabajo en donde las relaciones humanas cobran vital
importancia.

Para que alcance ese objetivo es prioritario que tenga--
un conocimiento eficaz de su personal, en cuanto a sus nece--
sidades y expectativas y requerimientos necesarios para el --
desarrollo de los diferentes cargos, los cuales podrán desem--
peñarse con mejores resultados, si se despierta el interés y--
se concientiza el trabajo de grupo teniendo como meta objeti--
vos comunes.

A continuación se presentan algunas sugerencias para --
fomentar las relaciones humanas en la comunidad educativa.

- a. Mantener al personal informado sobre las metas y objetivos de trabajo.
- b. Haga explícita la delimitación de funciones y actividades del personal a su cargo, cuando se determine objetivos y me--tas particulares.
- c. Comparta las experiencias e ideas de todos los docentes, - cuando éstas contribuyan al logro de los objetivos planteados.
- d. Proporcione la información necesaria al personal a su car--go, para orientar en forma adecuada el desarrollo de las ac--tividades.
- e. Establezca y mantenga los canales de comunicación internos y externos a fin de facilitar el trabajo del personal y de --

las comisiones respectivas.

- f. Familiarícese de manera amplia con el medio social en el que se desenvuelven las actividades del plantel.
- g. Fomente el trabajo en grupo, con el fin de proporcionar la solidaridad y promueva la unión entre todos los integrantes de la comunidad escolar.
- h. Promueva reuniones frecuentes entre los miembros del grupo, para comentar y comunicar avances y problemas en el trabajo, a la vez que intercambian puntos de vista para mejorar el funcionamiento de la comunidad educativa.
- i. Fomente el respeto a la opinión ajena, facilitando que todos puedan expresar sus ideas, las que serán escuchadas como un aporte valioso para el grupo de trabajo.
- j. Muestre disposición para proporcionar la orientación y estímulos necesarios a su personal en el desarrollo de las actividades que tienen encomendadas.
- k. Participe, junto con su personal, en la realización de actividades recreativas, culturales y deportivas.
- l. Fomente entre el personal a su cargo el respeto y la ayuda mutua, como elemento que favorece la integración del grupo.
- m. Fomente la colaboración y el compañerismo entre los miembros de su personal para la solución de problemas personales y laborales.

D. Concepto de motivación.

A lo largo de este capítulo se ha tratado los princi--

pios que orientan el liderazgo, y a las relaciones humanas, - ahora nos referiremos a la motivación, a fin de proporcionar elementos que faciliten la tarea de líder que el Director debe desempeñar, para lograr los objetivos y metas propuestas.

A continuación se describe el concepto de motivación: - Se trata de una fuerza que impulsa al individuo a conseguir - satisfactores, o bien a lograr metas u objetivos de carácter individual o social.

Hacer que esa energía se manifieste para facilitar la - realización de un trabajo se llama motivación.

Es aquí donde cobra un carácter relevante la actuación del director el cual debe de tener un conocimiento amplio sobre los mecanismos de la motivación, para que los elementos - que conformen la comunidad educativa respondan en forma favorable hacia las actividades que les corresponda realizar, así como el logro de los objetivos y metas propuestas en beneficio de los educandos.

En este caso, las supervisiones más fuertes son las que en realidad no se efectúan, sino que se dirigen por medio de la motivación que se realiza en el personal, pues está demostrado que todo éxito depende en gran medida de la destreza -- que se tenga para motivar, estimular y comprender a su gente, considerando esto, la clave para trabajar en equipo, hacer -- que todos deseen alcanzar algo, que la meta sea el objetivo a realizar, a lo que con seguridad se dedicará especial aten--

ción, sobresaliendo el empeño y la creatividad en ello. Así, una vez alcanzado el propósito, reconocer y elogiar directamente un trabajo, así como con el debido conocimiento en lo que se hace realizar las críticas necesarias.

La mejor forma de dirigir a una persona es cuando se tiene de ella un conocimiento profundo, ubicándole en el lugar preciso, asignándole las comisiones que pueda desarrollar con mejores resultados; dicho conocimiento consiste en tener referencias acerca de sus facultades y aptitudes en donde encontraremos creatividad, motivación, estabilidad y madurez.

Con respecto a lo anteriores es sumamente importante que el director sepa en un momento dado, proporcionar a su personal un sentido de dignidad y de aprecio, así como responsabilizarlo de su propio trabajo.

El trabajo del Director en cuanto a guía principal de las relaciones humanas, la motivación y, en su papel de líder que le corresponde realizar, tendrá que enfrentarse a situaciones del trabajo cotidiano en donde será necesario que tome determinaciones en base a las inquietudes y problemas que se le vayan presentando, cuidando siempre los intereses por los cuales fue asignado como tal, y teniendo especial atención en dar las mejores respuestas ante las situaciones presentadas, como las que a continuación se mencionan:

Peticiones denegadas. En cuanto a este aspecto tenemos que para todo Director es muy importante recordar que cualquier

petición debe tomarla en cuenta, pues al manifestarse ésta, - todas tienen razón de ser y muchas tendrán que ser negadas, - tratando que, cuando esto suceda, que no sólo se haga por tener la razón sino dándole una cariz, que deje satisfecho al - solicitante.

Las formas de ordenar. El trabajo del Director consiste en -- motivar a la gente para que hagan lo que él ordena, y al ha-- cer esto, una de las cosas importantes es la actitud que se - asume al impartirlas al personal; en ocasiones el Director exige, a veces pide, en otras sugiere, cada uno de estos métodos son aceptables, sin embargo los de sugestión y de peti-- ción son las formas más efectivas de ordenamiento, porque a - la gente, generalmente, no le gusta que se le ordene y se le mencione lo que debe hacer. Cuando se dé una orden, se sugiere que se explique el porqué de ello, para que, quien lo realice ponga más iniciativa, creatividad y entusiasmo, impul-- sando y fomentando a la vez estos valores. Al impartir una -- orden, también es importante tomar en cuenta el principio de "el quién" "el porqué" "el qué" "el cómo" y "el cuándo"; esto es, buscar a la persona indicada para cada caso y comunicarle el porqué de esa orden, y lo que se desea que haga, así mismo si se puede llegar a un acuerdo, en cómo se realizará el trabajo y el tiempo en que éste se terminará.

Cómo ocuparse de las quejas. Las quejas constituyen un medio de comunicación ascendente, considerado esta como una de las

clases más difíciles de la comunicación; otras de las ventaj--
as de las quejas, es que revelan al Director, el punto en --
donde están las dificultades, las que se puedan manejar antes
de que crezcan, convirtiéndose en algo grande y explosivo. --
Mientras un dirigente maneje en forma justa las quejas, y vea
qué es lo que puede hacer para cambiar la situación imperante,
sus compañeros se darán cuenta del interés y tratarán de ayu--
darle. Las quejas constituyen una medida en el desempeño de --
su función del Supervisor, le auxilian a graduar la forma en--
que sus colaboradores reaccionan entre sí, o ante él, y en --
que forma sus directivos y sus órdenes afectan el pensamiento
de sus subordinados. Los buenos administradores evitan los --
sentimientos y los prejuicios personales al tratar con la gen--
te, perciben el punto de vista de su interlocutor, y aún cuan--
do se les critique, resisten a su impulso por atacar y por de--
fenderse; este comportamiento no se presenta de la casualidad,
naturalmente es el resultado de la experiencia y la autodisci--
plina.

Otra de las cosas importantes que debe tener presente --
el Director, es saber escuchar, pues de esta manera estará en
mejores condiciones para aquilatar las quejas, y sobre todo,--
ser constante en el tratamiento justo para todos, una disci--
plina firme y consistente y el manejo adecuado de los agra--
vios, en tal forma que el Supervisor demuestre interés por la
gente y en convencerlo de que se le trata en forma justa, re--
viste un alto grado para el éxito del Director.

También es importante destacar el siguiente factor, la revisión del desempeño, lo cual constituye una oportunidad para motivar a la gente, para mejorar la comunicación, pero sobre todo sirve al Director para que realice una crítica constructiva acerca del trabajo realizado, o sobre algunos hábitos que puede encontrar difíciles de hacer durante la jornada normal de labores; sin embargo, la revisión no debe ser negativa, más bien un intento positivo de ayudar al ser humano a crecer y desarrollarse.

El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar

Para que haya eficacia en un centro escolar intervienen diversos factores de entre los que destaca la importancia de un líder eficaz, el cual ha de conseguir en sus seguidores la dedicación de un objetivo común como condición de éxito futuro. Para ello debe resaltar lo que tiene importancia y valor dentro del contexto de los objetivos del centro, y tener en cuenta y reconocer las diferencias individuales no sólo en términos de lo que cada uno puede aprender sino del modo como aprende.

Considerar las necesidades individuales y relacionarlas con la cultura y los objetivos de la organización parece ser un elemento necesario, aunque no suficiente de la eficacia de un centro escolar.

Muchas de las características del liderazgo atribuidas a los directores eficaces han atribuido como cualidad del liderazgo transformacional.

A continuación se hará una breve descripción en lo que corresponde a dos tipos de liderazgo el transaccional y el transformacional y sus implicaciones en la comunidad escolar.

Liderazgo transaccional

Los líderes transaccionales reconocen e identifican cuáles son las exigencias del plantel y de la tarea por que sus subordinados alcancen los resultados deseados; al clarificarlo que se requiere del subordinado, dan a los suyos una confianza que los lleva a poner el esfuerzo necesario para alcanzar los niveles esperados de rendimiento. Además se dan cuenta de que los subordinados necesitan y desean, y les hacen ver cómo al esforzarse para realizar el objetivo quedarán satisfechas esas necesidades.

El liderazgo transaccional se manifiesta de dos modos:

- 1.- Como refuerzo eventual.- El directordada o promete recompensas en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido por los profesores o los alumnos.
- 2.- Como castigo eventual, a menudo bajo la forma de actuación entre la omisión, corrección por parte de los directores cuando no se alcanzan los niveles.

En el ambiente escolar la recompensa eventual es problemática ya que el director no suele controlarlas.

Liderazgo transformacional

Un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder, es transformacional. Este proceso de transformar a sus seguidores consiste en un proceso a través del cual desarrollan la capacidad de determinar su propia acción.

Los líderes transformacionales:

- Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que un principio esperaban.
- Despiertan la conciencia de éstos acerca del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos.
- Consiguen además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión o imagen de la organización.
- Elevan los niveles de confianza u amplían sus necesidades.

El incremento de la motivación va ligado a tres factores empíricamente derivados del liderazgo transformacional.

1.- En primer lugar, los líderes transformacionales son más carismáticos a los ojos de sus seguidores. Suscitan lealtad a la organización, inspiran respeto y son capaces de saber qué es lo importante, lo que normalmente se traduce en una misión y una respuesta del esfuerzo de sus subordinados.

2. Un segundo factor en el liderazgo transformacional es la consideración individual. Aunque el carisma de un líder puede atraer a los subordinados hacia la misión o imagen, sólo la atención a cada subordinado como persona individual consigue su máxima realización. Los líderes transformacionales dan oportunidades y crean una cultura de la organización que favorecen el crecimiento y el desarrollo de la persona.

El éxito del líder transformacional está en lograr una coincidencia entre las necesidades del individuo y la organización.

3. Estimulación del individuo intelectual.- Es despertar en los seguidores una conciencia en los problemas, de sus propios pensamientos e imagen y un reconocimiento de sus creencias y valores. Esta estimulación intelectual se manifiesta en el aumento de la conceptualización, la comprensión.

CAPITULO V

EL DIRECTOR DE ESCUELA Y SU PROYECCION A LA COMUNIDAD

Vinculación del externa del plantel escolar

La escuela de educación primaria cuenta con el auxilio de diferentes unidades administrativas que le ayudan en el manejo de recursos materiales, financieros y humanos; estas unidades administrativas están agrupadas en distintos organismos con los que el director establece relaciones para el mejoramiento del plantel en general, con el propósito de hacer más cualitativo el proceso enseñanza-aprendizaje; los vínculos establecidos con dichas organizaciones son de gran ayuda para la labor del director.

Las unidades a las que nos referimos han sido agrupadas en cuatro grandes rubros: Asociaciones, organismos gubernamentales, autoridades y comunidad.

Dentro de las asociaciones nos referiremos a la vinculación que se establece con dos grandes grupos: la Asociación de Padres de Familia y las asociaciones civiles denominadas clubes de servicio.

Al hablar de los organismos gubernamentales trataremos lo referente al Sector Salud (Secretaría de Salubridad y Asistencia, I.M.S.S. e I.S.S.S.T.E.), al Centro de Integración Juvenil y al Programa Nacional de Solidaridad.

Tratando la vinculación establecida con las Autoridades nos referiremos a lo concerniente a las autoridades municipales y a las autoridades educativas, desde los Servicios Coordinados de Educación Pública, Dirección Federal de Educación Primaria, Jefatura del Sector y Supervisión Federal de Educación Primaria.

En cuanto a la vinculación con la Comunidad analizaremos la proyección que la escuela tiene en cuanto a eventos deportivos y eventos culturales.

Relación con asociaciones

Las relaciones que establece la Escuela Primaria con las unidades administrativas llamadas Asociaciones, están destinadas a proveerla de recursos materiales y económicas, principalmente. Estas asociaciones son de dos tipos: Asociaciones de Padres de Familia y clubes de servicios - Asociaciones Civiles.

a. La Asociación de Padres de Familia.

Los Padres de Familia se organizan con el fin de coadyuvar en el mejoramiento y conservación de las instalaciones mobiliario y equipo del plantel escolar, así como promover acciones en beneficio del trabajo escolar.

Son por lo tanto, un valioso apoyo en la formación integral de los alumnos ya que a través de ella pueden motivar

se a sus padres para que se interesen en el aprovechamiento - integral de sus hijos, brindarles los cuidados, alimentación, vestuario y elementos necesarios para optimizar el proceso - enseñanza-aprendizaje.

La Asociación de Padres de Familia tiene los siguientes objetivos:

Representar ante las autoridades escolares los intereses que en materia educativa sean comunes a los padres de familia.

Colaborar con el mejoramiento de la comunidad escolar y proponer a las autoridades las medidas que se estimen conducentes.

Participar en la aplicación de las cooperaciones en numerario, bienes y servicio que haga la escuela.

Contribuir a la educación para adultos de sus integrantes.

b. Asociaciones Civiles (Clubes de Servicio)

En este aspecto, es muy importante resaltar el papel -- que juegan algunas asociaciones civiles para brindar ayuda a los establecimientos educativos. Sin embargo conviene resaltar la labor de dos asociaciones de este tipo, siendo ellas - el Club Rotario y el Club de Leones.

Leones

El Club de Leones es una institución esparcida por casi todo el mundo y sus funciones principales son las de brindar ayuda a personas o instituciones mediante la organización de actividades sociales tendientes a la obtención de fondos económicos que son aplicados a la solución de problemas que presentan sectores de la población necesitados, entre ellos las escuelas primarias.

En casi todas las ciudades del país, el Club de Leones brinda ayuda para la construcción de aulas y aun de edificios escolares completos; en el caso de Mazatlán específicamente, podemos ejemplificar lo anterior con los edificios escolares de la Colonia Lomas del Ebano, la Col. Francisco Villa y el poblado de El Conchi, donde con la aportación económica del Club de Leones, se han construido casi todas las aulas de esos planteles.

El Club Rotario, tiene también filiales por casi todo el mundo, sus integrantes son, en muchos casos, personas que aun con menos recursos económicos que el Club de Leones, también se dedican muchas de sus actividades a mejorar la situación precaria de sectores marginados de la población. En el campo educativo brindan importantes auxilios a las escuelas primarias tales como: ayuda para la construcción de aulas, anexos escolares, material educativo, etc.

En nuestra comunidad han brindado la donación de mate--

rial para la construcción de dos aulas, el pago de mano de obra y otros beneficios, caso concreto lo podemos constatar en el edificio escolar establecido en la Col. Sánchez Celis.

Estas dos asociaciones de las que hemos hablado, brindan una ayuda importante a las escuelas primarias.

El plantel escolar y los organismos gubernamentales

Aquí trataremos la relación que se genera entre la escuela y algunos organismos de gobierno y nos limitaremos a cuatro organismos, por considerar que son los que más importancia tienen para las escuelas primarias.

Ellos son los siguientes:

- a. El Sector Salud (S.S.A., I.M.S.S., e I.S.S.S.T.E.)
- b. El Centro de Integración Juvenil (C.I.J.)
- c. El Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL)
- d. El Desarrollo Integral de la Familia (D.I.F.)

En lo referente al Sector Salud, la relación que se establece con la Escuela Primaria es principalmente en la procuración de Salud para la población, principalmente la que está en edad escolar; aquí el Director de la Escuela forma parte importante del enlace para la aplicación de vacunas, campañas higiénicas, aplicación de flúor en la dentadura, etc. pero también es importante recalcar que a solicitud del Director de la Escuela Primaria se establecen vínculos de coopera-

ción para la atención de alumnos que se enfermen o sufran alguna herida, fractura o luxación dentro del plantel escolar; a solicitud del Director, estas instituciones también envían a la escuela primaria brigadas de médicos que sostienen pláticas con los maestros y los alumnos relacionados con Educación para la Salud, Planificación Familiar, Orientación Sexual, etc.

Muy parecidas a lo anterior son los vínculos que se establecen entre la escuela primaria y el Centro de Integración Juvenil, sólo que este organismo se dedica únicamente al aspecto de la educación para la salud, relacionado con la drogadicción y la fármaco-dependencia, dos terribles azotes de nuestra juventud. La vinculación con este organismo es principalmente de prevención del uso y consumo de drogas. Para lograr lo anterior, el Centro de Integración Juvenil (C.I.J.), establece brigadas que visitan las escuelas primarias en las que establecen pláticas de orientación a maestros, alumnos y padres de familia sobre la prevención en el uso de las drogas, el daño físico y mental que ocasionan, la dependencia física y psicológica que provocan, etc.

Las brigadas del C.I.J. están integradas por Psicólogos, Médicos, Sociólogos y Trabajadores Sociales; establecen grupos O.P.I. (Organismos de Prevención Infantil) y grupos O.P.A. (Organismos de Prevención para Adultos) y sus técnicas principales consisten en Sociodramas, Dramatizaciones, Teatro Guiñol y pequeñas obras teatrales, brindando también una ase-

soría permanente a las escuelas, siendo así, factor importante en el combate a la drogadicción en las escuelas primarias.

Otro de los organismos con los que establece vínculos - la escuela primaria es el D.I.F. (Desarrollo Integral de la - Familia), este organismo está destinado principalmente a brindar atención a las familias mexicanas; con relación a la escuela primaria establece vínculos de atención con alumnos que requieran de ella.

El D.I.F. proporciona a los alumnos diversos satisfactores sociales tales como recreación, cultura, deporte, etc.

A través de él se solicita a las escuelas primarias el auxilio para llevar a cabo muchas de sus tareas.

En el caso del DIF Mazatlán, éste realiza sus programas de atención a la niñez como son: concursos literarios, de dibujo, artísticos, musicales, etc. solicitando siempre la cooperación de las escuelas primarias a través de convocatorias dirigidas a los alumnos, que sin ser de carácter obligatorio, levantan gran entusiasmo entre la población escolar. Un ejemplo de lo anterior es el concurso de Cabildo Infantil en el que participan casi todas las escuelas primarias de la localidad.

El programa nacional de solidaridad (PRONASOL)

Es un organismo gubernamental formado durante la presen-

te administración del Lic. Carlos Salinas de Gortari, y que se dedica a coordinar y ejecutar obras de beneficio social a la comunidad, con la participación de los diferentes niveles de gobierno y la población con los comités de solidaridad en los cuales el gobierno aporta un 85% del costo de las obras a realizar y los beneficiarios el restante 15%, el cual puede ser cubierto con aportaciones económicas, materiales o mano de obra.

Ha sido muy importante para la educación el Programa Nacional de Solidaridad, sobre todo, con la creación de Comités de Solidaridad para una Escuela Digna, el cual ha permitido abolir en gran escala el rezago educativo en cuanto a recursos materiales; dichos Comités son integrados por los padres de familia con un Presidente, un Secretario, un Tesorero, tres vocales y un vocal de vigilancia; en los edificios escolares donde funcionan dos turnos, el Comité se integra con elementos de ambos turnos, cuidando de que si el Presidente pertenece al turno matutino, el Tesorero debe ser del turno vespertino, si el Secretario es del turno matutino, el vocal de vigilancia será del vespertino, si el primer vocal es del matutino, el segundo o tercero serán del vespertino y el vocal restante puede pertenecer a cualquiera de ambos turnos.

Gracias a los Comités de Solidaridad para una Escuela Digna, se está terminando con el añejo problema de las aulas de cartón, pero no es sólo ese renglón el que se ha atacado, sino que, merced a solidaridad, hoy en día muchas escuelas

cuentan con anexos tales como: servicios sanitarios, módulos de dirección, plazas cívicas, canchas deportivas, bardas, techos impermeabilizados, servicio eléctrico, agua potable, drenaje, etc.

Sin embargo es en la construcción de aulas nuevas y funcionales, donde PRONASOL ha logrado hacer su mejor esfuerzo, en beneficio del quehacer educativo.

Relación del Director con las autoridades

Para el análisis de este renglón, estableceremos que aunque la Escuela Primaria se relaciona con los distintos niveles de gobierno, analizaremos sólo lo referente a las autoridades Municipales y las autoridades Educativas, desde la estructura general de los Servicios de Educación Pública Decentralizados en el Estado de Sinaloa (SEPDES) hasta la Supervisión Escolar.

Autoridades municipales

Los vínculos que se establecen entre la Escuela Primaria y las Autoridades, obedecen a la constante relación existentes entre ambas partes, así tenemos que las autoridades municipales brindan grandes servicios a la educación a través de los planteles escolares; el Director debe solicitar permanentemente el auxilio de las autoridades municipales a través de dos organismos inmersos en la Administración Municipal co-

mo son: la Regidura de Educación y el Departamento de Acción-Social Municipal.

Entre éstos y la Dirección Escolar se establecen vínculos que a la postre redundarán en obras materiales, obras culturales, obras sociales, material didáctico, reparación de mobiliario, participación en concursos, becas a los alumnos, etc.

También es importante destacar que las autoridades municipales a través de sus conductos promueven la participación de la escuela primaria en diversos y diferentes aspectos de índole cultural y social a través de convocatorias lanzadas para tales efectos.

Autoridades educativas

Al hablar de autoridades educativas estableceremos inicialmente la estructura general de los Servicios de Educación Pública Descentralizados en Sinaloa (SEPDES) en lo referente a la educación primaria.

Sería largo enumerar las relaciones existentes y la vinculación de las distintas dependencias de la Dirección General de los SEPDES con la escuela primaria ya que todas inciden, por lo que nos limitaremos a trabajar con los vínculos que se establecen con la dirección federal de educación primaria, jefatura de sector y supervisión de zona.

La dirección federal de educación primaria es la que -- establece los lineamientos y políticas a seguir y para cumplir con sus objetivos y supervisión académica, del funcionamien-- to del sistema de educación primaria escolarizada, esta di-- rección cuenta con: las jefaturas de sector, las supervisio-- nes de zona y los departamentos de proyectos académicos y el-- apoyo técnico a la supervisión escolar.

La jefatura de sector cuenta con un mesa técnica y una-- mesa administrativa que son los enlaces de la dirección fede-- ral de educación primaria, en ellas se recibe y distribuye la información y documentación a las zonas escolares jurisdiccio-- nadas, se planean cursos de mejoramiento y actualización y se brinda la asesoría técnica necesaria a las supervisiones es-- colares.

La función primordial de la supervisión de zona es la - de orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa como elemento del cambio social pa-- ra cumplir cabalmente con su función, la supervisión de zona-- desarrolla una serie de actividades de orientación y asesoría con relación a los aspectos susceptibles de supervisar y que-- involucran tanto al director de la escuela como al personal a su cargo. *

La proyección hacia la comunidad

La escuela primaria establece relaciones con la comuni--

* Manual del Director de Educación Primaria S.E.P. México, D.F. 1986

dad donde está enclavada, los vínculos que se establecen en este aspecto son básicamente de proyección deportiva, cultural y proyección social. A continuación detallaremos los aspectos anteriores a su orden de importancia.

Proyección Social

Es de gran importancia el aspecto social que desarrolle el director del plantel de educación primaria en la comunidad donde desarrolla su labor ya que de este aspecto depende en gran medida, la aceptación y el avance sistemático del plantel a su cargo.

Como factor de cambio se involucra en las raíces socioeconómicas y culturales, como un elemento fundamental para entender la forma en que viven los habitantes de la comunidad y los grupos sociales con los que trabaja, participando con ellos para que el proceso educativo sea en verdad útil y adaptado a la sociedad en que se desarrolla.

Proyección cultural

Los actos que el hombre realiza son impulsados por las necesidades que experimenta día a día; por medio de sus acciones encuentra los satisfactores adecuados para mitigarlas, por lo tanto sus actos son trascendentes para su conservación y desarrollo, tomando en cuenta la durabilidad de sus efectos, unos pueden ser de mayor trascendencia que otros. Entre esos-

actos trascendentes destacan los culturales; en efecto la cultura es perdurable en el ser humano y desde épocas inmemoriales los pueblos han valorado en sus justas dimensiones los -- actos culturales. *

Cuando el director del plantel lleva actos de aculturación a la comunidad, está realizando una labor altamente positiva y éstos se llevan a través de diversas manifestaciones tales como festivales artísticos, cívicos y literarios donde se manifiesta el aprendizaje de las manifestaciones culturales del pueblo como el folklore, la poesía, el conocimiento de los hechos positivos de los héroes de la patria, etc. donde la escuela se manifiesta hacia la comunidad. El director debe entonces, ser un impulsor permanente de la cultura.

Proyección deportiva

El individuo debe cultivar armónicamente el desarrollo físico de su cuerpo, a través del deporte, mismo que debe -- practicar dentro y fuera del ámbito escolar.

La escuela se proyecta hacia la comunidad de distintas maneras y una de ellas es a través de eventos deportivos que el director debe organizar con alumnos, ex-alumnos y padres de familia, fomentando así los lazos de unión entre la escuela y la comunidad.

Mediante la organización de torneos o campeonatos se -- estimula la proyección del plantel y se fortalecen las rela--

* Valdés M. Francisco, La Educación Primaria en México, México D.F. 1971, p. 17

ciones de cooperación entre los maestros y los habitantes de la comunidad, bajo la supervisión del director de la escuela.

El director y los valores cívicos

Los maestros y el director del plantel de educación primaria no debemos en ningún momento descuidar los valores cívicos y morales puesto que en ellos se sustenta nuestra identificación como nación, estos valores juntos y la instrucción que se brinda a los futuros ciudadanos del país, favorecen el desarrollo de la personalidad de los educandos y la sociabilización con sus compañeros; es por eso que los educadores debemos inculcar el amor y el respeto a los símbolos patrios, a los héroes y a las normas de la sociedad; lo anterior se logra mediante el desarrollo sistemático de los honores a nuestra Enseña Nacional, las fechas conmemorativas, el cumplimiento de las fiestas cívicas, etc.

Los honores a nuestra bandera se deben convertir en una asamblea cívica, en un acto civil, es un compromiso con la patria y los maestros, coordinados por el director, no deben pasar por alto estos compromisos; mediante este desempeño se debe hacer conciencia de la importancia que revisten estos actos para crear mejores ciudadanos.

Actualmente en el país existen diversas sectas religiosas pero hay una en especial que niega nuestros valores cívicos y se opone a que los maestros fomentemos el amor a la pa-

tria, a sus símbolos y a sus héroes; esta secta es la de los llamados Testigos de Jehová, quienes instruyen y enferman a nuestros alumnos para que no respeten el lábaro patrio, que no entonen el himno nacional y no participen en ninguna actividad, el director debe concientizar a los padres de familia y a los alumnos que debe cumplir con los valores cívicos.

La proyección a la comunidad en este aspecto debe ser muy importante y el director debe invitar a los padres de familia a los actos cívicos; integrarlos en la elaboración de programas conmemorativos invitándolos a participar en ellos.

Cuando el director o algún maestro practique alguna religión se abstendrán de hacer proselitismos de su credo y de atacar otras religiones tanto porque violaría la Constitución Política del país, porque podría crearse conflictos con las personas que disienten de su modo de pensar. **

Sin embargo el director deberá siempre cumplir y hacer cumplir las obligaciones cívicas y morales, respetar y hacer respetar los símbolos nacionales y el culto a la patria y a sus héroes independientemente de que él, sus subordinados, los alumnos o los padres de familia, practiquen o simpaticen con alguna secta religiosa que vaya en contra de los principios cívicos que nos sustentan como nación.

El director y el mejoramiento del medio ambiente y la salud

El hombre ha modificado profundamente la naturaleza pa-

** Valdés Francisco, La Educación Primaria en México, México D.F. 1971, p.146

ra crear condiciones adecuadas a su forma de vida, ha construido su morada en los lugares más diversos del mundo; en selvas de abundante vegetación, en los desiertos y hasta en lagos desecados por el mismo. ***

En el entorno de nuestra comunidad encontramos que estamos asentados sobre una zona insalubre, propicia para el desarrollo de diversas enfermedades, que las autoridades de salud se esfuerzan por controlar, esto se debe a que nuestra localidad está asentada sobre terrenos llamadas marismas y que han sido rellenados paulatinamente con escombros, basura y diversos materiales.

En este aspecto también se ve la valiosa intervención de los directores de escuela primaria quienes colaboran en todo momento con las autoridades de salud y desarrollo urbano y ecología en el mejoramiento del medio y la elevación de las condiciones de vida de la comunidad.

Esta proyección se da tanto hacia la comunidad como al interior del plantel educativo. A continuación reseñaremos las actividades que se desarrollan bajo la conducción del director para mejorar las condiciones ambientales y de salud de los alumnos y los padres de familia, actividades que por otro lado hemos destacado en este mismo capítulo, en los renglones que hablan de las relaciones establecidas entre el director y las autoridades gubernamentales.

El director de la escuela implementa campañas de arbo-

rización, limpieza, pintura de muros y fachadas con el fin de mejorar el ambiente comunitario; también solicita los servicios del sector salud para desinfectar charcas, fumigar y petrolizar depósitos de agua sucia, combate contra moscas y mosquitos, fumigación contra el paludismo, vacunación anti-rábica, etc.

Con las acciones anteriores, el director se convierte en un factor mejorador del medio ambiente a la vez que proyecta acciones de beneficio comunitario de la escuela hacia la comunidad.

Pero las acciones del director se palpan también en el mejoramiento dentro de la escuela, cuando con el apoyo de sus maestros realiza campañas de higiene escolar, pintura del edificio, creación y cuidado de áreas verdes y arborización, campañas de saneamiento ambiental, etc.

Además coopera con las autoridades de salud en las campañas de vacunación para erradicar de nuestro país diversas enfermedades.

En esta forma y con las actividades señaladas anteriormente el director de la escuela primaria se convierte en un agente de importancia en el mejoramiento del medio ambiente y la salud, tanto en la escuela como en la comunidad.

Análisis de los problemas con que se enfrentan y de las soluciones que generen.

A nivel de organización el director puede crear una imagen del centro que se manifieste ya en una programación nueva y alternativa. Los líderes producen una transformación intelectual en el grado en que pueden discernir, comprender, conceptualizar y anunciar ante sus seguidores las posibilidades y las amenazas con que se enfrenta su organización, así como los puntos débiles y fuertes y las ventajas comparativas de las mismas.

Analizando los dos tipos de directores se tiene de que, quien ejerza el liderazgo transformacional tendrá un mayor impacto en la eficacia del centro que un director puramente transaccional.

CONCLUSIONES

En las postrimerías de este siglo, nuestro país se encuentra inmerso en un proceso de transformaciones profundas - que atañen a todos los ámbitos de la sociedad.

La necesidad de modernizar diferentes aspectos de nuestra sociedad hace que surjan de parte del gobierno, programas para lograr esta modernización.

La educación desempeña un papel preponderante en el sustento de las evoluciones que se dan en nuestro país y en todo el orbe. La nación que no participe de ella, no podrá construir las bases para obtener un alto nivel de competitividad y lograr un desarrollo armónico.

En la búsqueda de soluciones precisas para lograr un cambio congruente con el momento histórico del cual formamos parte, surge el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica que nos brinda la oportunidad de realizar una revisión seria y profunda que nos conduzca, con objetividad, a una modificación trascendente de nuestro sistema educativo.

Consecuentemente podemos entender que para lograr los fines de la educación y su correspondiente modernización, será indispensable:

1. Brindar a la Educación Básica la importancia y los apoyos que por años se le han negado.

2. Reconocer y revalorizar la función del Director del Plantel de Educación Primaria como pieza clave encargado de coordinar y hacer cumplir todas las actividades a desarrollar en dicha institución y que de su adecuada conducción depende en gran parte el éxito de esta tarea.
3. Que la Actividad Técnico-Pedagógica debería ser la actividad sustantiva de un Director, pero que desafortunadamente el cumplimiento de sus funciones administrativas recargadas de un burocratismo institucional, le impiden llevarla a cabo de manera eficiente.
4. Que el Director en su función de líder de la comunidad institucional y de la comunidad en general, adquiere dimensiones muy importantes tanto para la consecución de los objetivos de la educación, al utilizar adecuadamente a todos los elementos que conforman e interactúan en dicha comunidad institucional, mediante el manejo de las relaciones humanas, buscando que sea el estímulo y la motivación los factores para lograr un mejor rendimiento. En tanto que en su proyección a la comunidad, el Director auxiliado por diversos organismos gubernamentales, asociaciones de padres de familia y de la población en general, logra beneficios para esa comunidad en que se encuentra enclavada la escuela.

BIBLIOGRAFIA

- CHADWICK, Clifton. Un Nuevo Modelo de Instrucción. U.P.N 1977.
- CHADWICK, Clifton. Evaluación Educacional. U.P.N., 1977
- DIARIO OFICIAL. Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia, México, D.F. 1982.
- FERMIP, Manuel. Tecnología de la Supervisión Docente. Kapelus, 1980
- McQUAIG, H. Jack. Cómo motivar a la gente, Problemas y Procedimientos. Diana, México 1987.
- MONSERRAT, Moreno. Pedagogía Operatoria. U.P.N. 1983.
- MORAN, Oviedo Porfirio. Didáctica Crítica. 1983.
- SCHUENBERG, Robert. El Director Eficaz. Celector, 1991.
- S.E.P. Guía del Director de Educación Primaria, 1992
- S.E.P. La República Mexicana, Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos. México, D.F. 1992
- S.E.P. Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria. Reglamento interno de la cooperativa. México, D.F. -- 1986
- S.E.P. Manual Técnico Pedagógico del Director de Educación -- Primaria. México, D.F. 1986.
- U.P.N. Planificación de las Actividades Docentes. Antología - U.P.N., 1986.
- VALDES, M. Francisco. La Educación Primaria en México. México D.F. 1971.