

✓  
"Procedimientos Empíricos en la  
Función Técnico-Pedagógica del  
Director de Escuela de Educación  
Primaria"



Alfonso Rafael Reyes Gómez  
Efraín Picazo Castro  
Gonzalo Joaquín Martínez

**Investigación de Campo Realizada en Equipo para  
Obtener el Título de Licenciado en  
Educación Primaria**

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Oaxaca de Juárez, Oax., Enero 4 de 1984.

C. PROFR.  
ALFONSO RAFAEL REYES GOMEZ  
P R E S E N T E .

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación alternativa Investigación de Campo titulado " PROCEDIMIENTOS EMPIRICOS EN LA FUNCION TECNICO-PEDAGOGICA DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA DE EDUCACION PRIMARIA ". presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.



T E N T A M E N T E

EL PRESIDENTE DE LA COMISION

S. E. P.  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
OAXACA

PROFR. ANGEL AVENDAÑO YESCAS.

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Oaxaca de Juárez, Oax., Enero 4 de 1984.

C. PROFE.  
EFRAIN PICAZO CASTRO  
P R E S E N T E .

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación alternativa Investigación de Campo titulado - "PROCEDIMIENTOS EMPIRICOS EN LA FUNCION TECNICO-PEDAGOGICA-DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA DE EDUCACION PRIMARIA" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante - el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.



T E N T A M E N T E  
PRESIDENTE DE LA COMISION



S. E. P. PROFE. ANGEL AVENDAÑO YESCAS.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
OAXACA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Oaxaca de Juárez, Oax., Enero 4 de 1984.

C. PROFR.  
GONZALO JOAQUIN MARTINEZ  
P R E S E N T E .

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación alternativa, Investigación de Campo titulado - "PROCEDIMIENTOS EMPIRICOS EN LA FUNCION TECNICO-PEDAGOGICA-DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA DE EDUCACION PRIMARIA". presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

A T E N T A M E N T E

PRESIDENTE DE LA COMISION



S. R. PROFR. ANGEL AVENDAÑO YESCAS

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
OAXACA

## DEDICATORIA :

- Con gratitud y cariño a nuestros seres queridos que nos brindaron apoyo y comprensión en el proceso de este trabajo.
  
- Con respeto a las escuelas que nos han formado en los distintos niveles de nuestra preparación.
  
- Nuestro reconocimiento a los maestros que con su profesionalismo hicieron posible la creación de la Universidad Pedagógica Nacional.

## PROLOGO

Desde que nos iniciamos en el servicio como profesores - de educación primaria, hemos tenido la inquietud por superar - nos cada día en el desempeño académico; unidos por la misma - necesidad, bajo un mismo denominador común de intereses afi - nes, tuvimos la oportunidad de realizar la presente investiga - ción de campo con motivo de elaborar un trabajo para la titu - lación y así llegar a la conclusión de una de las etapas de - la formación profesional.

El presente trabajo lo consideramos como una aportación - porque se ha obtenido de la realidad bajo un análisis de - -- acuerdo a nuestras posibilidades y alcances.

Para que sirva de estímulo a las diferentes generaciones que han egresado como pasantes de Licenciatura en Educación - Primaria, que hasta el momento no han logrado la elaboración - del trabajo final.

Creemos que con este modesto trabajo estamos proponiendo con nuestra experiencia y observación, una inquietud en detec - tar algunas áreas del proceso enseñanza-aprendizaje donde no - han sido atendidas por el director de escuela primaria; ade - más aportamos algunas sugerencias que orienten sus acciones, - como responsable directo del conjunto de adquisiciones y lo - gros de la comunidad educativa; con perspectivas futuras que - debe tomar muy en cuenta la Secretaría de Educación Pública - en la selección y formación sistemática del personal directi - vo, que con sus conocimientos y habilidades pueden desempeñar sus funciones con mayor eficiencia; desde luego que no es fá - cil alcanzar los propósitos mencionados; porque a cada paso -

se encuentran grandes obstáculos, como son situaciones familiares, económicos y de trabajo, sin embargo todo se puede superar con la firme convicción de llegar a la meta propuesta; - pues la vida nada nos ofrece gratuitamente cuando se refiere a la elevación del nivel de la calidad humana de nuestra existencia y profesionalización de la docencia al servicio de la niñez.

## CONTENIDO

DEDICATORIA	III
DICTAMEN	IV
PROLOGO	V

## CAPITULO I

A. Introducción.....	1
B. Planteamiento del programa.....	9
C. Hipótesis.....	9
D. Objetivos.....	9
E. Delimitación.....	10
F. Limitación.....	10
G. Población.....	11
H. Metodología.....	12
1. Toma de decisiones.....	12
2. Integración de equipo.....	12
3. Asesoramiento obtenido.....	12
4. Consulta de literatura.....	13
5. Elaboración de instrumentos.....	13
6. Recopilación de datos.....	13
7. Tratamiento.....	13
a) Parámetro.....	14
b) Selección.....	14
c) Agrupamiento.....	14
8. Presentación de datos.....	15
I. Preguntas.....	15

## CAPITULO II

A. Marco conceptual.....	16
--------------------------	----

1. Escuela de educación primaria.....	16
2. Director de escuela de educación primaria.....	19
3. Funciones técnico-pedagógicas del director de escuela de educación primaria.....	21
4. Conocimientos empíricos.....	29
5. Procedimientos sistemáticos.....	32

### CAPITULO III

A. Procedimientos empíricos en la organización escolar....	41
1. Inscripción inicial.....	41
2. Asignación de grupos.....	42
3. Aplicación de pruebas en el primer grado.....	44
4. Integración de grupos paralelos.....	49
5. Lineamientos de disciplina.....	53
6. Participación de los padres de familia.....	57
7. Preparación profesional del director.....	60

### CAPITULO IV

A. Dirección empírica de la escuela primaria.....	64
1. Asesoramiento del director.....	64
2. Asesoramiento solicitado por los profesores.....	67
3. Deficiencias en la enseñanza.....	69
4. Porcentaje de aprovechamiento.....	72
5. Grado de avance en cada grupo.....	73
6. Estímulo oportuno.....	75
7. Solución inteligente de problemas.....	77
8. Aptitud para dirigir.....	80
9. Métodos y materiales didácticos.....	81

### CAPITULO V

A. Empirismo en el control del proceso enseñanza-aprendi--	
--	--

zaje.....	91
1. Calendario de supervisión.....	91
2. Relaciones humanas.....	93
3. Avance programático.....	94
4. Registro sistemático de evaluación.....	96
5. Uso de pruebas pedagógicas.....	97
6. Ausencia del director.....	98
7. Registro de acciones del personal.....	101

#### CONCLUSIONES

A. Respuestas a las preguntas planteadas.....	104
B. Sugerencias de alternativas de solución.....	107

BIBLIOGRAFIA	113
--------------	-----

ANEXOS	116
--------	-----

## CAPITULO I

### A. Introducción

La ciencia y la técnica están a disposición de la humanidad para su beneficio, sin embargo, la mayoría de los hombres no las toma en cuenta para facilitar sus tareas encomendadas. En el caso del profesor de educación primaria que funge como director de escuela está obligado a proceder conforme a los principios técnicos y científicos dentro de su propia área.

En el aspecto de organización, dirección y control de la escuela primaria, se han escrito obras completas detallando las funciones específicas del director; pero, lo complejo del proceso educativo hace que cada vez abandone el camino de los procedimientos científicos por una serie de obstáculos a que se enfrenta constantemente en su tarea de dirigir la escuela.

Las instituciones encargadas de otorgar las plazas de directores no cuentan con procedimientos confiables para seleccionar a los elementos ni los capacita después de nombrarlos.

No es fácil estandarizar procedimientos de selección del personal porque el proceso educativo es cambiante; ningún parámetro es consistente para responder a las exigencias en tiempo y espacio.

El empirismo predominante lo descubrimos basado en la observación sobre el trabajo que realizan los directores de

escuela en las comunidades donde hemos prestado servicios docentes, corroborándolo con los comentarios de muchos maestros de grupo. Esto nos hace reflexionar sobre la precisión que requiere cada trabajo, por ejemplo: Un albañil antes de levantar un muro se asegura del "nivel y la plomada"; un carpintero no obtendrá un mueble perfecto si no cuenta con sus herramientas necesarias; un médico jamás tendría éxito en sus intervenciones quirúrgicas sin conocimientos precisos y sin los recursos técnicos necesarios. De igual modo un profesor no puede alcanzar los objetivos de aprendizaje sin el acopio de técnicas y recursos didácticos.

Las escuelas encargadas de capacitar a los profesores en servicio, incluso la propia Escuela Normal, no contemplan un programa de capacitación para directores; sus planes de estudio tienden a lograr preferentemente la eficacia pedagógica sobre la conducción del aprendizaje.

La organización es un principio universal que asegura el éxito de una tarea, máxime cuando se trata de manejar grupos de personas. En el caso de directores de escuela primaria -- que manejan a profesores y alumnos, les es preciso tomarla como arma de trabajo en su tarea cotidiana.

El celo profesional hace que algunos directores busquen la capacitación en distintas instituciones superiores, aún -- cuando no sea una capacitación específica en sus funciones -- que de alguna manera se refleja en el desempeño de su trabajo.

Las diferencias individuales, la sensibilidad de los -- maestros de grupo, el rechazo natural hacia el director, el --

impresionismo, el autoritarismo, "la ley de hielo" (un grupo de personas se ponen de acuerdo para no dirigirle la palabra a otra persona), el ausentismo y muchos otros problemas que se dan dentro del personal docente exigen que el director sea un verdadero técnico para que esté en condiciones de hacerle frente a estas situaciones de una manera profesional. Haciendo conciencia de la realidad, el Estado Mexicano ha satisfecho su demanda educativa en cuanto a número en este nivel; toda comunidad cuenta con su escuela, hay suficientes maestros y todo niño tiene acceso a la educación a la que tiene derecho; ahora toca la tarea de velar por la calidad de la educación.

Los objetivos de la escuela primaria se resumen en dos:-- la formación de la niñez y la orientación de la comunidad. Se observa que el primero es la única preocupación de los maestros actuales y se abandona el segundo objetivo, debido a muchos factores. Por eso la "época de oro" de la Escuela Rural quedó atrás dejando una hermosa página en la historia de la educación.

Las oportunidades y los foros han cambiado; la política de antaño hacía del maestro un elemento indispensable en el desarrollo de la comunidad y éste estaba convencido del papel que desempeñaba. Ahora con la intervención de empleados de otras Secretarías en el desarrollo de la comunidad, la actividad del maestro se reduce a la conducción de la enseñanza-- aprendizaje. Los que conocieron esa época de oro de la escuela rural mexicana les parecerá que el proceso educativo está en crisis. Sin embargo, la situación actual del desarrollo educacional corresponde a sus propias exigencias sin olvidar-

que en el sentido de responsabilidad ha sido fundamental para el progreso de todas las épocas.

La crisis educativa que se da en determinado momento tan to en el pasado como en la actualidad se debe a múltiples fac tores sociales y a la política de desacuerdo que se maneja a nivel gubernamental. Situación que se refleja en la política laboral donde los trabajadores aprovechan para desatender las responsabilidades propias de su competencia.

El perfil académico del profesor de educación primaria -- siempre ha sido considerado de nivel inferior en relación con otros profesionistas; pero gracias a las oportunidades que -- ofrece el sistema actual el maestro tiene opción a superar su nivel académico y ponerse a la altura de cualquier profesio -- nista y ser capaz de desempeñar su trabajo con técnicas ade -- cuadas.

Observamos en muchas escuelas, que se hace caso omiso de los principios y lineamientos técnico-pedagógicos dando ori-- gen al empirismo en los procedimientos para administrar la es cuela.

Entendemos por empirismo todo lo que se hace por tradi -- ción sin el acopio de las técnicas adecuadas para el logro de los objetivos. Así tenemos por ejemplo que un campesino empí -- rico, trabaja sus tierras imitando a sus ancestros sin alguna innovación para mejorar sus cultivos; un albañil empírico no -- sabe interpretar un plano arquitectónico, consecuentemente só lo levantará las cuatro paredes para construir una casa; una -- persona que ejerce la medicina empíricamente corre el riesgo -- de matar a sus pacientes.

Es básico y fundamental para todas las escuelas públicas y privadas poner en práctica los lineamientos, las normas o reglamentos y criterios válidos para encauzar una eficiente administración en beneficio de la sociedad a que se sirve y en beneficio de los propios directores, ahorrando tiempo y es fuerza en la consecución de los propósitos.

Las observaciones previas que nos condujeron a la presente investigación pusieron de manifiesto que en la escuela no se están aplicando los principios de la teoría pedagógica a las situaciones reales.

Los resultados de esta investigación nos mostrará la necesidad de unir esfuerzos para establecer, dentro del proceso actual, la sistematización de los trabajos de administración; de no ser así, aumentará la discordia entre maestros de grupo contra sus directores y la armonía se verá más afectada en -- perjuicio de los educandos.

Sin duda alguna, las causas son múltiples, sin embargo, -- el enfoque que presenta este trabajo hace suponer que la forma de realizar las cosas es determinante para alcanzar cualquier meta.

La investigación de campo la tomamos como recurso para -- describir algunas realidades del fenómeno educativo de nuestro país. A nadie escapa, el hecho, de que el sistema educativo es inestable y que cualquier aseveración definitiva es -- errónea al tratar de encuadrar el proceso educativo dentro de un parámetro cuantitativo, porque su cambio es paralelo al de la sociedad en que se desarrolla.

Existen acciones del sistema educativo de gran trascen --

dencia que no llegan a cumplirse hasta sus últimas consecuencias, por desconocimiento de la población a la que va dirigida, porque los proyectos son demasiado ambiciosos o por falta de su oportuna difusión; dando como resultado deficiencias, - con inversión inútil de tiempo y esfuerzo (empirismo e improvisación).

En la actualidad, en un panorama general se observa que la mayoría de las personas que ostentan un cargo de administración ponen en tela de juicio su aptitud idónea en el desempeño de sus funciones.

Hemos observado que:

- Hay inconformidad de los maestros de grupo en cuanto al grado que atienden.
- Hay incongruencia en las acciones del Consejo Técnico-Consultivo.
- Hay inconformidad sobre el ausentismo del director.
- Hay demasiado papeleo inútil.
- Se utiliza léxico agresivo entre la comunidad educativa (maestros y alumnos).
- Se violan los acuerdos del Consejo Técnico.
- Se cita constantemente a los maestros en horas de clases.
- Que los maestros no se presentan puntualmente a sus actividades y el director no aplica la sanción correspondiente.
- El Director tiene preferencia hacia algunos maestros.

- Son constantes las protestas de los padres de familia por las interrupciones frecuentes de las actividades académicas.
- Muchos maestros no atienden las indicaciones del Director.

Se antoja hacer una reflexión sobre el quehacer pedagógico del profesor cuando la mayoría adopta una actitud consumista, receptora, no hacedor de técnicas; la creatividad de pocos es minimizada. A los que destacan con su eficacia sólo les acompaña su entusiasmo, porque no hay estímulo para ellos.

Cada vez son insuficientes las políticas para arraigar al profesor en su comunidad (doble plaza, zona marginada, ascensos, educación indígena, etc.)

Sin embargo dentro de las grandes contradicciones el profesor ha realizado su trabajo contribuyendo al desarrollo de la sociedad de una manera modesta, pues no hay gran diferencia entre los principios pedagógicos de antaño a los actuales y todavía hay escuelas sin edificios como también hay maestros que todavía trabajan con horarios discontinuos entregándose por completo a la tarea educativa.

Ciertamente estamos lejos de alcanzar los objetivos consagrados en el Artículo 30. Constitucional pues no puede haber formación integral cuando se descuidan varias áreas programáticas que coadyuvan al desarrollo completo del educando porque las áreas de educación física, artística y tecnológica están siendo marginadas dentro del proceso enseñanza aprendizaje.

Las incongruencias y los aciertos del Estado Mexicano -- eran sólo responsabilidad del gobierno. Es hora de la participación de todos. Cada vez se hace más necesaria la participación del magisterio en la política educativa y en la elaboración de Planes y Programas de estudio (algún profesor ha dicho "no quiero medalla, quiero la SEP); es hora de educar para producir, para combatir el conformismo en todas las edades a la par del desarrollo de la conciencia responsable del educando.

Aunque el factor económico es decisivo para el triunfo - de cualquier batalla, son también determinantes las estrategias empleadas. Por lo tanto la SEP sí está obligada a velar por la metodología de la enseñanza, de los procedimientos y - estrategias que faciliten el logro de los objetivos educacionales, aprovechando al máximo los recursos con que cuenta.

- Esta descripción no es ningún descubrimiento, solamente es resultado de las observaciones realizadas a partir de - las vivencias y circunstancias personales; pues, los participantes de este trabajo formamos parte del sistema como trabajadores docentes, por eso nos consta que la calificación del - desempeño para los créditos escalafonarios, así como las de - acreditación de los alumnos que se otorgan a fin de cada año - escolar, no representan ninguna realidad comprobable debido - al criterio mayoritario de:

- " Para evitarse problemas "
- " Te lo recomiendo "
- " Hay se va "
- " Como requisito "

- "Si el jefe se deja llevar de las orejas con mayor razón nosotros "

Términos que indican empirismo en la realidad educativa de nuestro país.

#### B. Planteamiento del problema

En nuestro país, múltiples observaciones han puesto de manifiesto que la mayoría de los profesores de educación primaria, elevados a la categoría de directores de escuela proceden empíricamente en el desempeño de sus funciones técnico-pedagógicas.

¿ Cómo afecta este problema a la escuela primaria ?

#### C. Hipótesis

La escuela de educación primaria de nuestro país se ve afectada negativamente en su ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL como consecuencia de los procedimientos empíricos empleados por la mayoría de los directores en el desempeño de sus funciones técnico-pedagógicas.

#### D. Objetivos

- Analizar las diferentes formas de organización actual de la escuela primaria.
- Destacar la importancia de las actividades técnico-pedagógicas para dirigir la escuela primaria.
- Describir los procedimientos de control de la escuela primaria.
- Examinar la crisis administrativa de la escuela primaria.

- Elaborar un esquema de criterios generales sobre la manera más adecuada de desempeñar las funciones técnico-pedagógicas.

#### E. Delimitación

El estudio va dirigido a los directores de escuela de -- educación primaria, profesores del mismo nivel que tengan interés sobre el asunto y toda persona que participe en el sistema educativo; ya que, los que participamos en él, afectamos con nuestro trabajo la eficacia de la educación que reciben -- las nuevas generaciones. De alguna manera tenemos que justificar nuestra presencia y contribuir en la elaboración de una herencia sin despojo para los que nos suceden.

#### F. Limitaciones

El presente trabajo es solamente un breve análisis y descripción de los hechos que el director de escuela de educa-- ción primaria realiza. Sus limitaciones estrechas se refie-- ren a las técnicas y procedimientos empleados, porque los participantes nos iniciamos en la tarea de la investigación ya -- que formamos parte de ese grupo mayoritario de maestros que -- recurren a los procedimientos empíricos para realizar las ob-- servaciones. Sin embargo es un intento de responder a las -- exigencias que nos impone el trabajo. Las limitaciones del -- presente estudio pueden atribuirse a las siguientes causas:

- Dificultad para obtener información fidedigna.
- Posiblemente algunos directores hayan proporcionado datos falsos.
- Las horas propicias para realizar la investigación no-- coincidieron con las que disponían los investigadores.

- Poca habilidad para hacer las entrevistas en forma adecuada.

## G. Población

El presente trabajo tiene como base de sustentación una investigación con los profesores en servicio que asistieron a los cursos de verano de 1981 en la ciudad de Oaxaca en los niveles de Normal Superior, Licenciatura en Educación Básica y Normal Primaria; sus respuestas a una encuesta proporcionaron los datos que se manejan a continuación.

Al encuestar estos tres niveles se manejaron los siguientes criterios:

- a) La mayoría de los estudiantes de la escuela Normal Superior, prestan sus servicios en las escuelas primarias en diferentes Entidades de nuestro país con perspectivas de ingresar a otro nivel.

Por lo que consideramos importante conocer sus experiencias en el nivel primario, captar las sugerencias para mejorar el trabajo docente y conocer las situaciones administrativas de las escuelas primarias que funcionan en otras Entidades.

- b) Los estudiantes de Licenciatura en Educación Básica son profesores que tienden a arraigarse en el nivel primario pero con la finalidad de servir mejor.
- c) Los estudiantes de la Escuela Normal de la Sección 22 del SNTE son elementos que se hacen profesores en el servicio y tienen contacto directo con la problemática educativa desde su formación.

Entrevistamos a directores de algunas escuelas de la Ciudad de Oaxaca, quienes haciendo comentarios de la actuación de otros directores concluyen que la mayoría son empíricos, apoyando los resultados de la encuesta.

Además incluimos los comentarios aislados de maestros de grupo.

## H. Metodología

### 1. Toma de decisiones

Tomamos la opción de investigación de campo porque es la técnica que nos permite trabajar en equipo para establecer un juicio con la concurrencia de varios criterios para evitar en lo posible la subjetividad.

### 2. Integración de equipo

El equipo está formado por tres elementos: un director-- que ha sido profesor de grupo, director de varias escuelas, Auxiliar Administrativo del Supervisor y actualmente Analista de Area Académica de la Dirección Federal de Educación Primaria en el Estado de Oaxaca; dos profesores de grupo, el primero ha trabajado en varias entidades como maestro de grupo y como encargado de la Dirección, actualmente responsable del Proyecto de Areas Instrumentales de la Dirección Federal de Educación Primaria en el Estado de Oaxaca y el segundo maestro de grupo con destacada experiencia en sexto grado por sus repetidos triunfos en concursos pedagógicos y comisionado en varias ocasiones como Director de Escuela.

### 3. Asesoramiento obtenido

La Unidad UPN-SEAD 201 en Oaxaca, Oax., nos asignó un --

Asesor permanente.

#### 4. Consulta de literatura

Se consultaron libros sobre técnicas de investigación de campo y sobre asuntos técnico-pedagógicos en la función del director, sin haber encontrado literatura específica sobre el tema en cuestión.

#### 5. Elaboración de instrumentos

Elaboramos un cuestionario con 25 cuestiones agrupadas en tres asuntos primordiales para detectar el empirismo en Organización, Dirección y Control. Elaboramos una guía de entrevistas para Directores, el modelo de investigación, cronograma de actividades y el esquema general de contenido.

#### 6. Recopilación de datos

Autorizados los instrumentos de captación de datos aplicamos el cuestionario en tres niveles obteniendo respuestas guiadas, comentarios abiertos y descripciones de directores por otros directores. Encuestamos a 488 estudiantes de Normal Superior, 235 estudiantes de Licenciatura y 571 estudiantes de Escuela Normal Primaria de la Sección XXII del SNTE; entrevistamos a 20 directores y recabamos 25 comentarios aislados de maestros de grupo; lo que quiere decir que en este trabajo se conjugan opiniones de profesores que trabajan en diferentes niveles.

En materia de organización se registra un 35 % de directores eficientes, en materia de Dirección 37 % y en materia de Control 41 %.

#### 7. Tratamiento

- a) Parámetro.-- Establecimos un denominador común para -- evitar en lo posible el criterio subjetivo. La característica común de los encuestados fue de "estudiantes de" con el objeto de determinar de alguna manera la población porque en los grupos encuestados había:
- Directores de escuela primaria.
  - Supervisores de Zona Escolar de escuelas primarias.
  - Profesores de secundaria que jamás habían trabajado en primaria y que juzgaron a sus directores de acuerdo a las circunstancias que ellos han visto donde hay mayores apoyos técnicos: asesores, orientadores, especialistas, etc.
  - Trabajadores no docentes que se prepararon para ser -- profesores.
- b) Selección.-- Eliminamos los cuestionarios con una sola respuesta, los que tuvieron solamente "SI" y también los que contenían solamente "NO" en todas las cuestiones para no incluir respuestas que reflejaran resentimiento contra los directores o que un director se hubiera calificado. Los comentarios no se dejaron esperar "puso todas buenas porque él es Director" "saben todo lo que no hace el Director".
- c) Agrupamiento.-- Para facilitar el tratamiento, las funciones técnico-pedagógicas del Director de la Escuela, las hemos agrupado en tres etapas: ORGANIZACION, DIRECCION y CONTROL, porque a nuestro juicio Organización es la serie de actividades que ha de realizar el Director de la escuela antes de que se inicien las la

bores académicas. Por Dirección entendemos como el - asesoramiento permanente continuo de parte del director de la escuela hacia los maestros y por Control to dos los instrumentos y medios de que se vale el direc tor para registrar el hecho educativo.

#### 8. Presentación de datos.

Se tabularon las frecuencias por grupos, se calcularon - los porcentajes también en forma separada, se determinaron -- los promedios consignando los resultados en varias gráficas.

#### I. PREGUNTAS.

En esta investigación se dará respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿ Qué significa proceder empíricamente ?
2. ¿ Quienes proceden empíricamente dentro del sistema - educativo ?
3. ¿ A quiénes afecta el abuso de las prácticas empíri-- cas dentro del sistema educativo ?
4. ¿ Cómo afecta el empirismo a la escuela primaria ?
5. ¿ Porqué se presenta el empirismo en la escuela prima ria ?
6. ¿ Qué soluciones son posibles ?

## CAPITULO II

### A. Marco conceptual

En este capítulo vamos a definir algunos términos empleados en nuestro trabajo para orientar el concepto general del tema, de tal manera que se pueda diferenciar cuando una palabra sea empleada en su forma literal en el plano semántico o como atributo de un fenómeno, hecho o realidad.

Cada concepto tendrá apoyo sobre los textos consultados y una adecuación al tema.

#### 1. Escuela de Educación Primaria.

"Escuela.- Establecimiento de enseñanza" (1)

"Escuela Primaria.- La escuela de educación primaria es un órgano de servicios de la Secretaría de Educación Pública que desarrolla funciones y acciones operativas, para atender, en un mismo turno, la demanda educativa de la población infantil del país de 6 a 14 años de edad, conforme a lo estipulado en el Artículo 3o. Constitucional y en la Ley Federal de Educación" (2)

Para clasificar las escuelas primarias, se siguen distin

- 
- (1) RANCES, Atilano. Diccionario de la Lengua Española Barcelona, España. Ed. Ramón Sopena S.A., 1961 (c 1957) p.317.
- (2) SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual de Organización-- de la Escuela de Educación Primaria. México 1980. p. 53.

tos criterios:

Por el sostenimiento hay escuelas federales, estatales, federalizadas, municipales, Artículo 123, por cooperación y particulares incorporadas.

Las escuelas federales, son sostenidas económicamente -- por el Gobierno Federal. Las escuelas estatales están financiadas por el gobierno de cada estado. Las escuelas Federalizadas son aquellas que son sostenidas en forma bipartita entre gobierno federal y estatal. Las escuelas municipales son sostenidas por el municipio. Las de Artículo 123 son sostenidas por empresas bajo convenio con la Secretaría de Educación Pública. Por Cooperación son aquellas que se sostienen por grupos de beneficencia. Las particulares se sostienen por -- cuotas de los estudiantes por concepto de colegiatura.

Las escuelas primarias se clasifican por su organización en: unitarias, incompletas y completas. Las unitarias son -- aquellas escuelas que son atendidas por un solo maestro y si éstas cuentan con seis grados de primero a sexto, son las unitarias completas sin importar el número de alumnos. Las escuelas unitarias incompletas son las que no tienen los seis -- grados aunque tenga muchos alumnos.

La escuela de organización incompleta es aquella que no cuenta con los seis grados; pero sí son atendidas por dos o -- más maestros.

Las escuelas de organización completa son de dos tipos:-- Con menos de seis maestros pero con los seis grados y con más de seis maestros y un director técnico sin grupo. Los maestros atienden un grupo cada uno.

Planes y programas de estudio. El primero y segundo gra dos tienen un programa integrado que comprende ocho unidades- y en cada unidad están involucradas las ocho áreas de apren - dizaje que son: Español, Matemáticas, Ciencias Naturales, - - Ciencias Sociales, Educación Física, Educación Artística, Edu ca ción Tecnológica y Educación para la Salud. Del tercero al sexto grados los programas están estructurados en ocho áreas- de aprendizaje que son: Español, Matemáticas, Ciencias Natura le s, Ciencias Sociales, Educación Física, Educación Artísti - ca, Educación Tecnológica y Educación para la Salud.

Horario.- Las horas reglamentarias de labores son cinco, con media hora de recreo para el niño. Este horario es flexi ble para ser adaptado según las necesidades del medio.

Turno: Matutino de 8 a 13 horas.

Vespertino de 13 a 18 horas y el nocturno de 17 a 21 ho - ras.

Estructura.- El órgano rector de la institución es la di rección de la escuela. Un órgano de consulta es el Consejo - Técnico integrado por el director y los maestros de grupo don de existen más de cuatro profesores. El personal docente lo- integran los profesores de grupo encargados de la enseñanza - aprendizaje; algunas escuelas cuentan con personal de inten - dencia.

Línea de Autoridad.- Depende directamente de la Direc -- ción Federal de Educación Primaria de cada entidad y está ba - jo el control del Supervisor Escolar de zona.

Objetivos.- "Formación de la niñez con vis---

tas a lograr su desarrollo armónico a través de actividades que, pedagógicamente diseñadas, tienen como escenario la escuela, el hogar y la comunidad.

Orientación de la comunidad social a fin de promover la participación consciente y organizada, sobre bases democráticas, de todos los habitantes, en favor de la elevación de los niveles de vida a través del trabajo orientado al aprovechamiento racional de los recursos y materiales" (3)

Para la realización de ambas finalidades, la participación de la escuela y la comunidad se concibe, con sentido complementario y unificador.

Consecuentemente, la realidad de nuestro país en la actual etapa de su desarrollo, demanda un tipo de educación primaria que se vincule estrechamente a propósitos concretos de superación de las condiciones económicas, sociales, políticas y culturales de los grupos humanos en que aquella ejerce.

Los participantes en el proceso educativo son el niño, el maestro de grupo, el director de escuela, el supervisor técnico y los padres de familia.

## 2. Director de Escuela de Educación Primaria.

Director.- "Persona a cuyo cargo está el régimen o dirección de un negocio, cuerpo o establecimiento especial" (4)

- (3) SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Programa Elevar la Calidad de la Educación, Documento de Actualización, Coordinación Nacional México, 1982. Pgs. 100 a 101.
- (4) Cultural Junior. Dir. Juan Salvat V.11. España, Ed.Salvat S.A. de Ediciones-Pamplona 1980. p. 183.

Director de escuela de educación primaria.- Es un maes - tro con título de profesor de educación primaria que para ocu - par el cargo le es necesaria experiencia, haber desempeñado - el cargo de profesor de grupo y con dictamen escalafonario; - criterio para tomar decisiones respecto al desarrollo de la - educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las re - laciones humanas y sugerir cambios; iniciativa para crear y - proponer alternativas, resolver problemas y plantear solucio - nes; capacidad para organizar y dirigir grupos, escuchar re - troalimentar; y relacionarse.

Actitud de respeto, compromiso y responsabi - lidad; aptitud para la iniciativa, laboriosi - dad y eficiencia" (5)

El director de la escuela es un coordinador de las acti - vidades del plantel, es un promotor y además es un orientador tanto de los maestros a su cargo como de los alumnos y de to - da la comunidad educativa.

La escuela primaria es la célula del sistema educativo, - el director es el núcleo de ésta, alrededor del cual se reali - zan todas las actividades vitales de la educación. No todas - las escuelas de educación primaria cuentan con un director -- técnico, con dictamen y sin grupo, la mayoría de las escuelas tienen como encargado a un profesor de grupo quien atiende la dirección de la escuela, más su respectivo grupo, su nombra -

---

(5) SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA-SINDICATO NACIONAL DE TRA - BAJADORES DE LA EDUCACION. COMISION NACIONAL MIXTA DE ES - CALAFON. Reglamento Tabulador Crédito Escalafonario, Méxi - co 1974. Pgs. 28 y 29.

miento obedece a preparación y antigüedad o bien el que tenga a cargo el sexto grado. Y en algunas escuelas que cuentan -- con 15 maestros aparte del director técnico está el subdirector, pero esto se presenta de preferencia en las ciudades y -- en una que otra escuela del medio rural.

### 3. Funciones Técnico-pedagógicas del director de escuela de Educación Primaria.

"Según el manual de organización de la escuela de educación primaria" (6)

El director tiene funciones generales y funciones específicas. Entre las funciones generales están las de:

Planear, programar, dirigir, difundir, organizar, controlar, integrar, promover, coordinar, desarrollar todas las actividades administrativas de la escuela de educación primaria.

Las funciones específicas se clasifican en diez materias que son:

- de planeación
- de recursos humanos
- de recursos materiales
- de recursos financieros
- de control escolar
- de servicios asistenciales
- de extensión educativa
- de supervisión
- de organización escolar

en materia técnico-pedagógica.

El presente estudio se refiere a las funciones específicas en materia técnico-pedagógica entendida ésta como todas - aquellas actividades que realiza el director en beneficio del aprendizaje de los alumnos como:

Interpretación del programa de estudio, la vinculación - de la teoría con la práctica, velar por la aplicación de la - metodología, motivar el uso de los materiales didácticos adecuados, promover las técnicas de enseñanza para el logro de - los objetivos, orientar el diseño de los instrumentos de evaluación, promover el uso de los libros de texto del alumno y del maestro como un auxiliar importante, detectar y solucionar los problemas de actualización y capacitación del personal, velar por el rendimiento del trabajo, detectar y canalizar los problemas de aprendizaje, supervisar el cumplimiento de los objetivos, evaluar el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, coadyuvar al desarrollo integral del educando.

Formula y propone adecuaciones en los procedimientos del proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo a los programas de - los diferentes grados.

Orientará a los padres de los alumnos que tengan problemas de aprendizaje, sobre la atención de éstos requieren. - - Garantizar que el aprendizaje se desarrolle con alta calidad y oportunidad. Vigilar que la escuela funcione con la estructura orgánica autorizada.

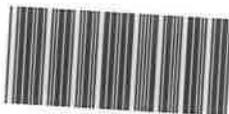
**FUNCIONES  
DEL  
DIRECTOR**

**Generales**

**Específicas**

**FUNCIONES ESPECIFICAS  
DEL DIRECTOR EN MATE-  
RIA DE:**

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

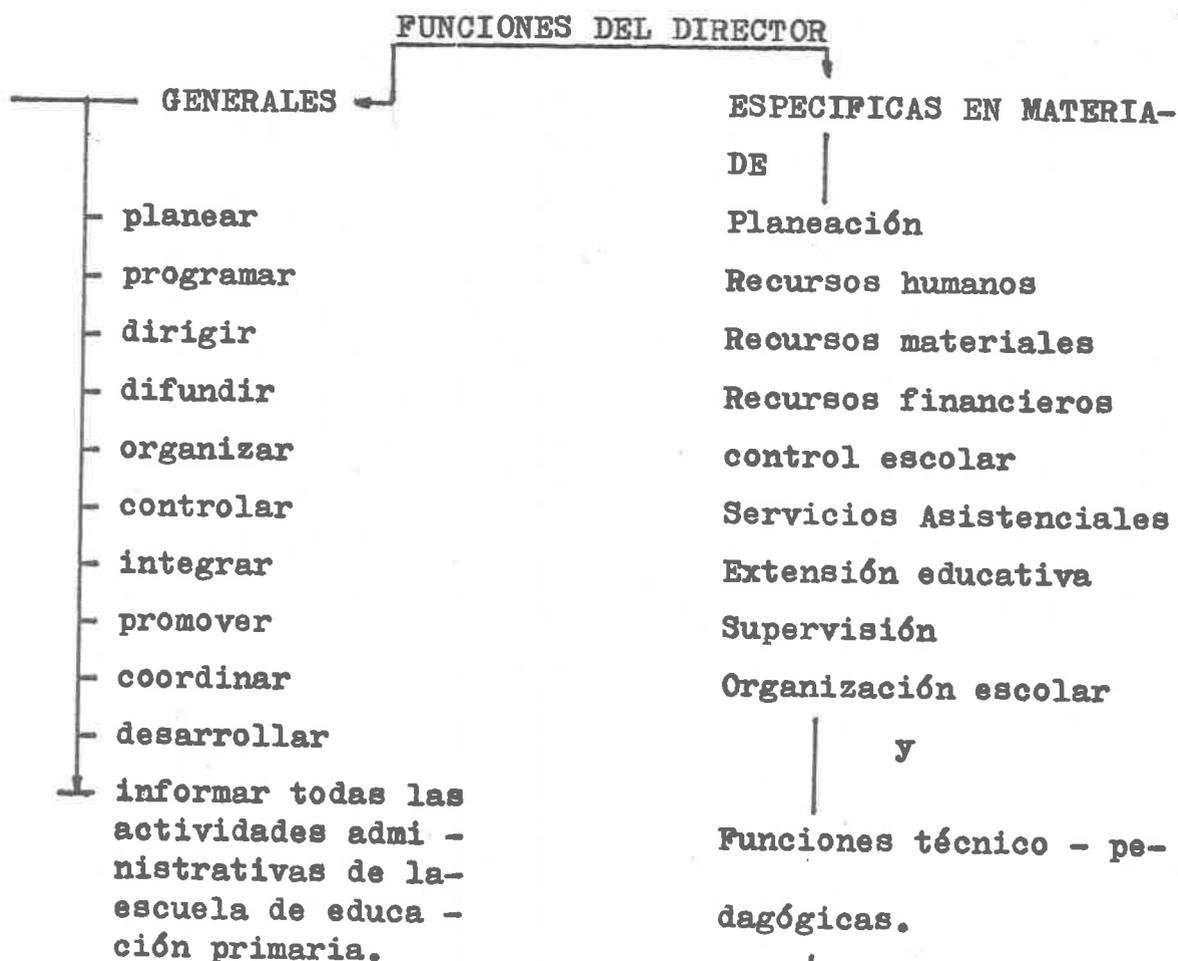


110390

110390

**FUNCIONES ESPECIFICAS  
EN MATERIA  
TECNICO - PEDAGOGICA**

- Interpretación de los problemas - de estudio de nivel primario.
- Promover la aplicación de la meto dología adecuada.
- Motivar el uso de los materiales- didácticos adecuados.
- Promover las técnicas de enseñan- za.
- Orientar el diseño de los instru- mentos de evaluación.
- Promover el uso de los libros de- texto del alumno y auxiliar del - maestro.
- Detectar y solucionar los proble- mas de actualización y capacita - ción del personal.
- Velar por el rendimiento del tra- bajo.
- Detectar y canalizar los proble - mas de aprendizaje.
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos.
- Evaluar el desarrollo del proceso enseñanza- aprendizaje.
- Coadyuvar al desarrollo integral- del educando.



↓

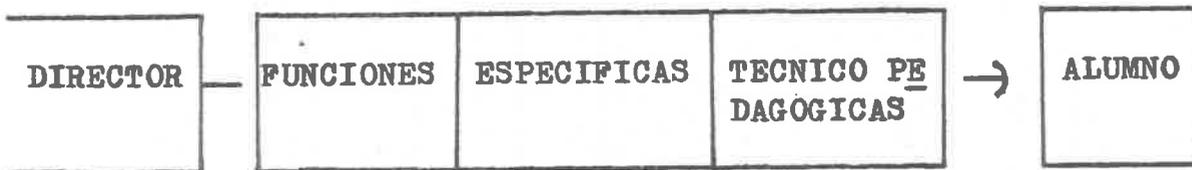
Todas aquellas que faciliten el aprendizaje de los alumnos como:

- Interpretación del programa.
- Mejorar la aplicación de la metodología.
- Motivar el uso de los materiales didácticos adecuados.
- Promover las técnicas de enseñanza.
- Orientar el diseño de los instrumentos de evaluación.
- Promover el uso de los libros de texto del alumno y del maestro.
- Detectar y solucionar los problemas de actualización y

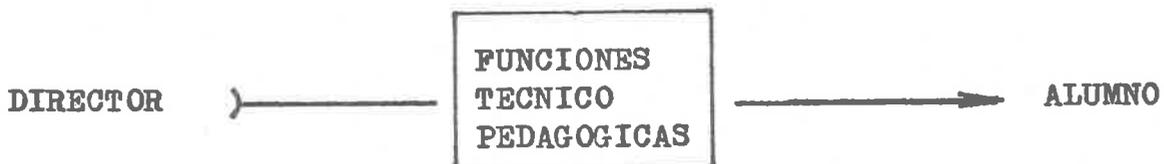
capacitación del personal.

- Velar por el rendimiento del trabajo.
- Detectar y canalizar los problemas de aprendizaje.
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos.
- Evaluar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Coadyuvar al desarrollo integral del alumno.

ESQUEMA NUM. 1

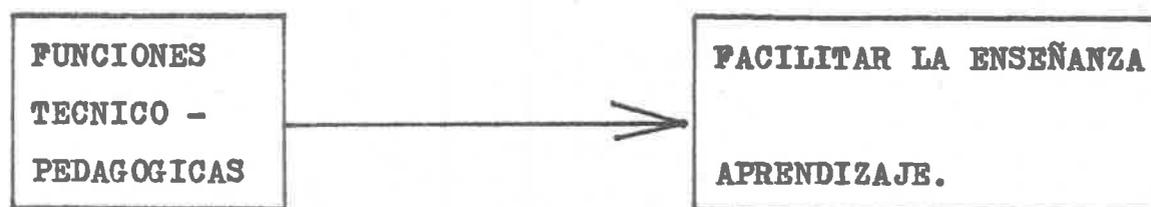


ESQUEMA NUM. 2



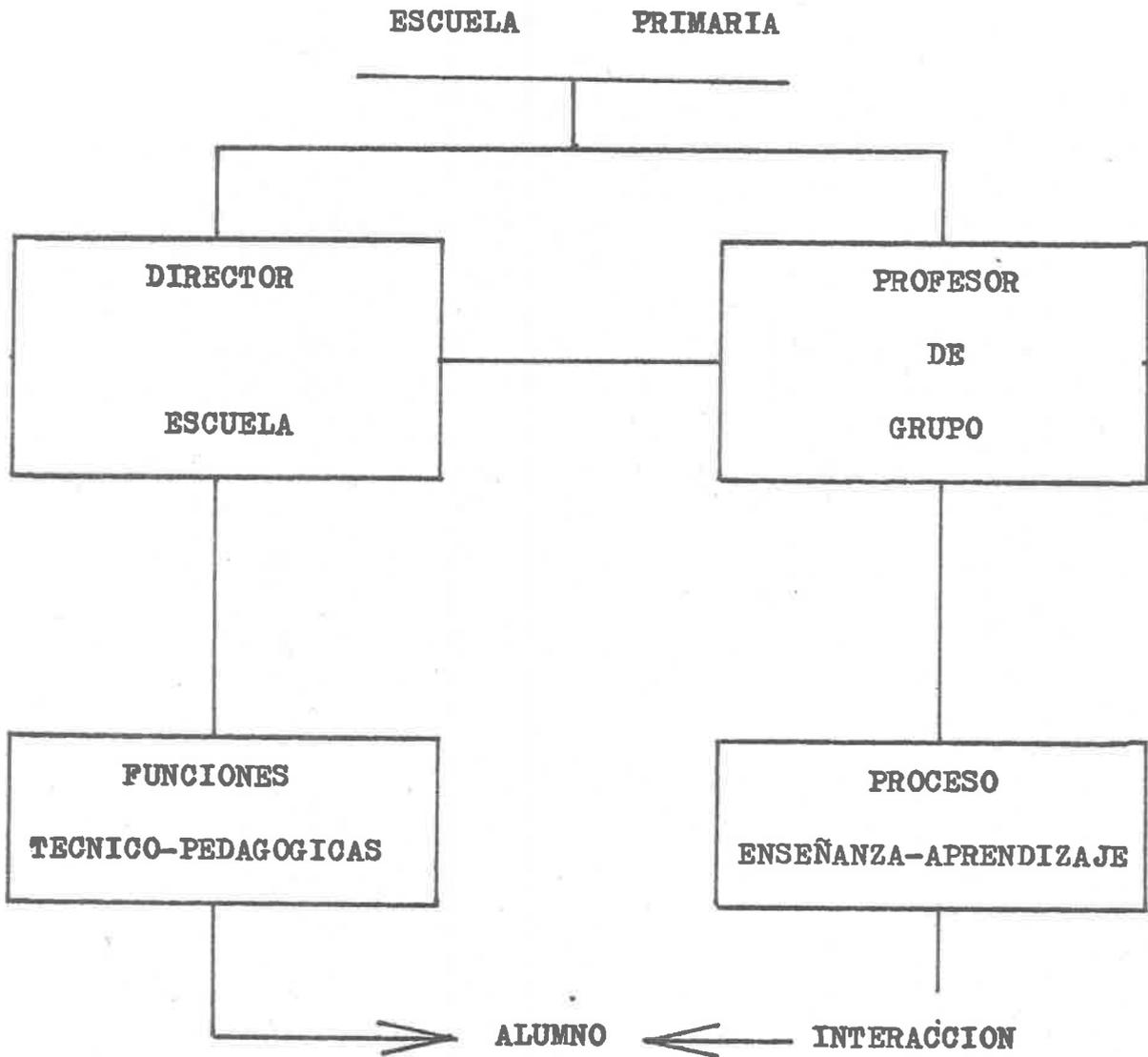
El director tiene nexo con el alumno a través de sus - - funciones específicas en materia técnico - pedagógicas - - - (esquemas 1 y 2) más no en forma directa porque esto le compete al profesor de grupo.

## ESQUEMA NUM. 3



El director al desarrollar sus funciones técnico- peda -  
gógicas, facilita la enseñanza-aprendizaje en beneficio del -  
maestro y del alumno. (esquema 3)

## ESQUEMA NUM. 4



Interacción entre los participantes del proceso enseñanza-aprendizaje.

El profesor de grupo no justifica su presencia sin la --  
 aplicación del proceso enseñanza-aprendizaje y viceversa --  
 (esquema 4).

#### 4. Procedimientos empíricos.

Procedimiento. "Acción de proceder. Método --  
 de ejecutar algunas cosas" (7)

Empirismo: "Sistema o procedimiento fundado -  
 en mera práctica o rutina. Doctrina que conside  
 ra la experiencia como la única o más importa  
 nte fuente de conocimiento" (8)

En este trabajo no se trata de defender ninguna doctrina  
 filosófica, mucho menos, considerar que la experiencia como -  
 fuente de conocimiento es negativa, tomamos el término empi -  
 rismo como un adjetivo para calificar la forma asistemática -  
 del trabajo del director de escuela primaria. Sólo se trata-  
 de describir el abuso de la práctica empírica como toda acti-  
 vidad que se aleja de la técnica. Entendida ésta (técnica) -  
 como la aplicación de los conocimientos científicos a la soluci  
 ón de problemas con fines utilitarios.

Los textos de ciencias naturales del primer grado de en-  
 señanza secundaria establecen en sus primeras lecciones la di

(7) Aristos, Diccionario Ilustrado de la Lengua Española, Barce  
 lona, España, Ed. Ramón Sopena, S.A. 1980 (c 1978) p.--  
 508.

(8) RALUY, PANDEVIDA, Antonio. Diccionario Porrúa de la Len -  
gua Española. 2a. Ed. México, Ed. Porrúa, S.A. 1982 - - -  
 (c 1976) p. 275.

ferencia entre conocimiento científico y conocimiento empírico (9) (10)

Ezequiel Ander - AGG llama al conocimiento empírico - -- " Conocimiento vulgar " (11). Los conocimientos empíricos -- fueron los fundamentos del conocimiento científico con la desventaja de haber ocupado demasiado tiempo porque es lento el aprendizaje a través de las experiencias, se transmitieron de generación en generación hasta que aparecieron los conocimientos científicos. La diferencia entre los dos tipos de conocimiento estriba en el modo, la forma y los instrumentos para - aprender.

Las características del conocimiento empírico son: Superficiales, sensitivos, subjetivos, asistemáticos y no críticos; consecuentemente su aplicación es semejante.

El empírico procede superficialmente porque le basta con pasar junto a las cosas, se convence de lo que le dijeron, de lo que ve, da por cierto lo que lee y está de acuerdo con lo que todo mundo dice. Es sensitivo porque le hace caso sólo a su estado de ánimo, emociones y vivencias de la vida diaria.- Es subjetivo en cuanto que él mismo organiza sus experien- --

- 
- (9) RINCON ARCE, Alvaro y Alonso Rocha León. ABC de Química-- primer curso para las escuelas de Educación Media. 4 ed.- México. Ed. Herrero, S.A. 1978 (c 1975) p.2.
- (10) ROSADO, Daffny. et al: Biología Uno. Conforme a los objetivos del programa oficial, educación media básica, - -- 2 ed. México. Ed.Trillas S.A. 1977 (c 1975) pgs.11 a 13.
- (11) ANDEIZ-AGG, Ezequiel. Introducción a las Técnicas de Investigación Social. 7 ed. Buenos Aires, Argentina. Ed. - Humanitas 1978 Pgs. 13 y 14.

cias y conocimientos, no emplea ningún instrumento para medir y controlar.

Es asistemático porque sus acciones no tienen planeación, secuencia, procedimiento, ni sabe el grado de efectividad de lo que hace. No es crítico porque no le interesan las causas, sin que esto quiera decir que no es útil lo que hace. El empírico resulta opuesto al científico, quien se preocupa de observar, razonar y experimentar los hechos, de explicarse de cómo suceden las cosas y por qué suceden así.

El director de escuela de educación primaria, resulta -- ser empírico toda vez que no planea, no organiza, no dirige, -- no controla, no supervisa ni evalúa sobre bases científicas. -- Cuando solamente confía que el trabajo marcha bien.

Si decimos que no planea nos referimos a los que toman -- el plan de trabajo como un documento que se debe entregar como requisito y copian de los planes de años anteriores para -- elaborar el suyo.

Decimos que no organizan, por ejemplo: durante el período de inscripción, el personal docente se presenta a cubrir -- el horario correspondiente, sin realizar ninguna actividad es pecífica. Al decir que no dirigen, nos referimos a aquéllos -- que por temor a que sus maestros de grupo tengan más conoci -- mientos, no los orienta.

En cuanto a control la mayoría carece de registros siste -- máticos del hecho educativo y sus incidencias. Los que no su pervisan son aquellos que no tienen nada que aportar, sólo re conocen su deficiencia. Y los que no evalúan son aquellos -- que no dan cuenta sobre las etapas del desarrollo del proceso

enseñanza-aprendizaje.

Estos procedimientos afectan negativamente a la escuela-primaria como institución porque esto es el reflejo de la actuación del personal que la atiende.

DIRECTOR  
EMPIRICO

No planea  
No organiza  
No dirige  
No controla  
No supervisa  
No evalúa

Afecta negativa-  
mente a la es-  
cuela primaria.

##### 5. Procedimientos sistemáticos.

Sistema.- "Conjunto de reglas o principios -- sobre una materia, enlazados entre sí. Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas -- contribuyen a determinado fin. Método, plan,- procedimiento, conjunto de órganos y tejidos- que cooperan al desarrollo de una misma fun- ción" (12)

(12) RALUY, P. Antonio: op. cit p. 706

"Llámesese sistema a un conjunto de elementos-interrelacionados y organizados de acuerdo - con ciertas necesidades, para el logro de un fin" (13)

Sistema: Es la organización de recursos de diferente índole, que entrelazados sincronizadamente contribuyen a la realización de una actividad para el logro de una meta propuesta. La historia nos demuestra que la educación ha sufrido la influencia de diferentes criterios sobre la manera de realizar el trabajo académico.

En la actualidad está de moda la palabra sistema: Sistema eléctrico, sistema político, sistema económico, sistema educativo.

En pocas palabras es organizar los elementos para realizar un trabajo con menos esfuerzo y mayor rendimiento; por ejemplo:

El sistema eléctrico de un automóvil cuando funciona bien, al conductor le ahorra esfuerzo físico; con girar la llave del encendido, pone en marcha el motor, en cambio; cuando en esta parte del sistema falla, se requiere del auxilio de varias personas para darle el "empujón". Con un elemento que no funcione bien falla todo el sistema, lo que obliga a una revisión general.

La introducción del sistema a la educación es con miras a facilitar su control y propiciar la consecución de sus ob -

---

(13) SUAREZ DIAZ, Reynaldo. La Educación. Su filosofía. Su psicología. Su método. México Ed. Trillas, S.A. 1982 (c 1978) p. 73.

jetivos.

En el caso del director de la escuela, los procedimientos sistemáticos funcionarán de la siguiente manera:

1. En la entrada considera los elementos: Recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros.
2. En el proceso interrelaciona los elementos de acuerdo con las teorías pedagógicas.
3. En la salida empleará los criterios de evaluación -- sistemática.

El éxito de esta acción estriba en la revisión permanente del sistema, ( retroalimentación ) transfiriendo nuevamente el ejemplo anterior dice el mecánico " para que no le falle el carro traígalo a revisión ".

El médico dice - Ustedes me vienen a ver cuando ya se están muriendo. Lo mismo le puede suceder al director si no supervisa en forma permanente lo planeado. Los textos de tecnología educativa manejan " diagrama de flujo " (14) para ordenar las actividades de tal manera que tengan secuencia lógica hasta obtener los resultados deseados.

Nuestra época electrónica ha implementado sistemas muy - específicos, porque mientras más específico es el sistema, es mayor la precisión del rendimiento del trabajo. Volviendo al ejemplo anterior dentro del automóvil funcionan varios sistemas: sistema eléctrico, de combustión, de ventilación, etc.,-

---

(14) SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Tecnología Educativa. - Primer curso para la Licenciatura en Educación Primaria. Antología. México. 1976 p. 16.

en forma análoga dentro del sistema educativo existen:

El procedimiento sistemático que da importancia primordial a la PLANEACION.

Para sistematizar una actividad se requieren tres etapas fundamentales, PLANEACION, REALIZACION Y EVALUACION.

En la Planeación se realizan las siguientes actividades: Identificación del problema y necesidades, determinar metas y objetivos, proponer alternativas y seleccionar estrategias de solución.

En la realización se determina la manera de ejecutar las tareas, hay sincronización de los elementos que participan, es un procedimiento ordenado, es un proyecto donde cooperan los que interactúan, hay mútua dependencia para hacer el trabajo, se sigue una política o rumbo específico, se adopta el método que mejor facilite el trabajo.

En la evaluación se establece el control de los resultados, se revisan las etapas, y si es necesario se modifican -- las actividades.

El procedimiento sistemático es una modalidad para evitar la improvisación. La sistematización del desempeño de -- cualquier función es un procedimiento técnico para contrarrestar el empirismo. La enseñanza programada puede servir de -- norma para sistematizar las funciones técnico-pedagógicas del director.

Los objetivos de la sistematización, serán tan precisos -- que permiten el retorno de la información.

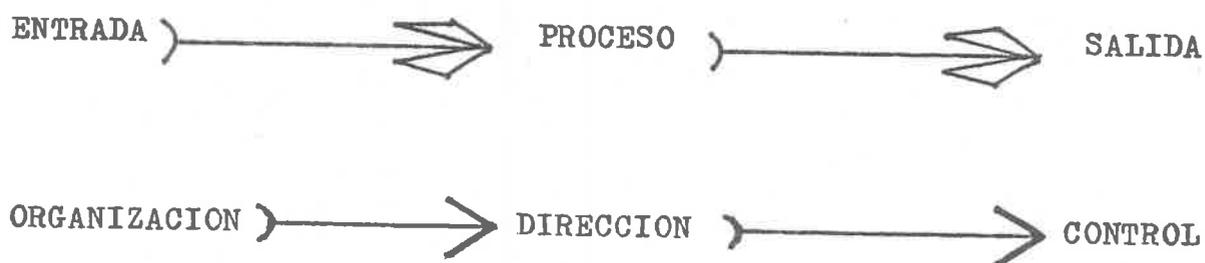
Esta alternativa establece las reglas para combinar la --

teoría con la práctica. Para optimizar cualquier trabajo se requiere aparte del conocimiento, ingenio y dinamismo.

La flexibilidad de la sistematización radica en la revisión permanente. Desde el punto de partida hasta la obtención de resultados debe existir pleno conocimiento de parte de la población a la que va dirigida.

Para trabajar en forma sistemática se necesitan reunir los elementos que van a intervenir en el trabajo, organizar esos elementos de manera inteligente y definir el objetivo propuesto.

El procedimiento sistemático es recomendable para toda actividad y es útil para la educación siempre que se emplee para delimitar objetivos precisos en pro de la docencia.



La entrada como quedó asentado, es la reunión de los elementos. Organizar es: Fundamentar objetivos, es establecer políticas, fijar procedimientos, diseñar programas de acción, formular presupuestos, fijar responsabilidades, dosificar las actividades, establecer obligaciones, delegar funciones, comunicar (15) detectar necesidades, cuantificar recursos, defi -

---

(15) SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Administración y Legislación Educativa. 2o. Curso para la Licenciatura en Educación Pre-escolar y Primaria. Antología. México 1976. - Pgs. 32-36.

nir objetivos, determinar programas de acción, presupuestar - la tarea, definir funciones, describir puestos, habilitar al personal, integrar el consejo técnico, integrar comisiones, - realizar asambleas de padres de familia, integrar el comité - de administración de la parcela escolar, distribuir tiempo, - asignar horarios, presentar iniciativas, establecer condiciones del orden, integrar grupos y asignar profesores.

El proceso es la ejecución de lo planeado y dirigir es - hacer funcionar la escuela, el manejo de hechos de hombres y bienes, es la etapa dinámica en la que el director se convierte en guía permanente para el logro de los objetivos de todo el proceso educativo, es el momento de ejercer y operar funciones de coordinación, autoridad, comunicación, asesoramiento, supervisión, orientación.

Salida es el objetivo alcanzado a través del proceso. - Control significa medir, valorar, enjuiciar, controlar el - avance, rediseñar, supervisar, retroalimentar. En esta etapa el director necesita de instrumentos para registrar los resultados: Libro de entrada y salida del personal docente, libro de visitas de supervisión, libro de inscripción, calendario escolar, libro de contabilidad, libreta de notas, avances programáticos, expedientes personales, pruebas pedagógicas, libro de actas y acuerdos, estadísticas, esquemas de control, - gráficas, reglamento y circulares.

#### ORGANIZACION

- Reunión de los elementos
- Fundamentar objetivos
- Establecer políticas

- Fijar procedimientos
- Diseñar programas de acción
- Formular presupuesto
- Fijar responsabilidades
- Dosificar las actividades
- Establecer obligaciones
- Delegar funciones
- Comunicar criterios
- Detectar necesidades
- Cuantificar recursos
- Definir objetivos
- Presupuestar cada tarea
- Describir puestos
- Habilitar al personal
- Integrar el Consejo Técnico
- Integrar comisiones
- Realizar asambleas de padres de familia
- Integrar el Comité de Administración de la parcela escolar
- Distribuir tiempo
- Asignar horarios
- Presentar iniciativas
- Establecer condiciones del orden
- Integrar grupos y asignar profesores
- Proponer ascensos

#### DIRECCION

- Hacer funcionar la escuela
- Modificar conductas
- Etapa dinámica



De la misma manera, hay que diseñar un sistema de procedimientos para cada función específica del director, conteniendo las tres etapas fundamentales.

### CAPITULO III

#### A. Procedimientos empíricos en la organización escolar

##### 1. Inscripción inicial.

En la mayoría de los casos la inscripción se realiza a través de comisiones, sólo el 15 % de los directores la realizan en forma personal.

La mayoría de los directores nombran comisiones para inscribir a los alumnos de los diferentes grados; condición sería que en las escuelas grandes, esta comisión fuera reducida y los demás maestros se distribuyeran para elaborar la prueba de diagnóstico y exploración respectivamente, preparando el material indicado para la distribución de los alumnos según el grado de madurez o deficiencias del curso próximo pasado.

Además se podría aprovechar el período de inscripción -- para realizar algunas actividades técnicas de parte del personal docente, mientras el director o una comisión inscribe. Entre otras podrían ser las siguientes:

- Análisis y jerarquización del programa escolar del grado a su cargo, siempre que el maestro supiera de antemano el grado y grupo que atenderá durante el año escolar.
- Elaborar material didáctico de uso colectivo.
- Elaborar guiones didácticos.
- Calendarizar las actividades socioculturales.

- Seleccionar la metodología de cada área.
- Elaborar formatos para circulares, gráficas, fichas, etc.
- Elaborar el plan de trabajo.
- Planear las actividades académicas.
- Estudio del reglamento de trabajo.
- Establecer lineamientos de disciplina.
- Enumerar tareas específicas de la participación de padres de familia.
- Elaborar una lista de recursos y necesidades.
- Levantar el censo general, escolar, etc.
- Determinar el financiamiento

## 2. Asignación de grupos.

El 30 % de los directores hacen lo posible por asignar los grupos de acuerdo a la preparación de los maestros. Un 70 % no toma en cuenta este aspecto.

En realidad es difícil establecer un parámetro en este renglón por varias razones.

- a) Teóricamente, todo profesor está preparado para atender cualquier grado escolar; sin embargo en la realidad en varios casos se presentan rechazos. El maestro tiene preferencia por determinado grado. Generalmente le rehuye al primero.
- b) Nadie ha establecido normas o algo sobre las cualidades, la preparación o nivel de eficiencia que debe --

reunir un profesor para ser maestro de determinado -- grado.

- c) El carácter del profesor no corresponde precisamente a su preparación académica.
- d) No todos los que ejercen la docencia necesariamente -- están preparados.
- e) Aún los que comprueban su perfil académico, no son -- eficientes en la práctica docente.

Por lo tanto, urge una capacitación de arraigo para ubicar al profesor de primaria en un determinado grado.

Con este criterio, puede el profesor ejercitar todas las habilidades para conducir eficientemente el proceso enseñanza aprendizaje.

Para justificar ese criterio, puede mencionarse el caso de los trabajadores calificados en una especialidad. El especialista se hace, profundizando sus conocimientos en actividades específicas.

Pero no solo basta profundizar los conocimientos en casos particulares; siempre se hace necesaria la práctica. La práctica dota de habilidades al trabajador, esto le permite -- desempeñar sus funciones con toda eficiencia.

En el caso particular del profesor de primaria, el uso -- frecuente de una técnica, la aplicación constante de una metodología, el manejo de un mismo programa, la ejercitación de -- las mismas actividades de aprendizaje y la repetición sistemática de las estrategias para resolver los problemas de enseñanza de un mismo grado escolar, lo convertirán en un especialista

lista en la práctica docente.

En el sistema educativo, son múltiples los problemas que interfieren y obstaculizan la buena intención de los profesores, cuando tratan de implementar alguna modalidad en favor de la enseñanza, los problemas que presentaría este criterio sería de carácter administrativo y de política de trabajo.

1. Probablemente los especialistas no pueden cambiarse - fácilmente de uno a otro centro de trabajo; porque no habría un grupo de alumnos del grado en el cual es es pe cialista. Pero podría empezarse con los maestros - que no se cambian frecuentemente.
2. Posiblemente otros querrán abandonar la especialidad - cuando ya no les convenga. En ese caso estaría dis - puesto a empezar de nuevo en una nueva especialidad, - para llegar a atender con la misma eficiencia otro ni vel al que se pasara.

La práctica nos ha demostrado, que aún sin mucha calidad académica, un profesor enseña muy bien cuando tiene experiencia con un determinado grado escolar. Hasta el más capaz - - equivoca los caminos sin la experiencia.

3. Aplicación de pruebas en el primer grado.

"Todo lo que existe, existe en alguna canti--  
dad, todo lo que existe en cantidad puede ser  
medido" (16)

---

(16) VILLALPANDO, José Manuel. Manual de Psicotécnica Pedagógica. 9 ed. México. Ed. Porrúa, S.A. 1969. p. 104.

Por principio de cuenta ninguna medición es perfecta, pero es mejor una medición aproximada que ninguna. Uno de los instrumentos que la psicotécnica pedagógica ha implementado para medir la presencia de los rasgos de la personalidad humana, son los tests o pruebas; éstos son de dos tipos: psicológicos y pedagógicos.

Sólo se mide una función específica de acuerdo a la estructura del test. A través de este procedimiento se hace una apreciación cuantitativa de las funciones psicológicas. Para obtener una medición psicológica se requiere de la psicometría y de la psicolexia.

La psicometría está constituida por los instrumentos o tests y la psicolexia es la técnica de su aplicación.

En los últimos años en muchas localidades se han fundado jardines de niños, institución que se encarga de la aplicación de la prueba en el último año de educación preescolar, y el niño al presentarse al primer grado de educación primaria, lleva los resultados, donde pronostica el tiempo en que aprenderá a leer y a escribir.

Por eso en las escuelas del medio rural, donde no cuentan con jardín de niños, se recomienda el uso del test A,B, C del psicopedagogo Laurencio Filho que consta de ocho pruebas que sirven para medir el nivel de madurez para el aprendizaje de la lectura-escritura de los niños que ingresan al primer grado, y pronosticar el tiempo aproximado que aprenderán a leer y escribir.

El 36 % de los directores ordenan la aplicación de una prueba para detectar el grado de madurez en los alumnos del

primer grado, y el 64 % de ellos no la aplican, aún cuando -- exista un sólo grupo, es más, muchos no conocemos la técnica-- de aplicación de este instrumento, la ventaja de su aplica -- ción radica en que proporciona una información previa. En -- muy raros casos se da una correcta interpretación de los re -- sultados.

Según los datos recabados en la aplicación de la encues-- ta se observa que el 36 % de los directores de escuela de edu-- cación primaria, les preocupa el grado de madurez de los alum-- nos.

En primer lugar se requiere que el director de la escue-- la posea un conocimiento preciso sobre la aplicación indivi -- dual de las ocho pruebas que forman la serie, cómo se aplica-- y para qué se aplica. Sin embargo existe deficiencia en este renglón; porque en nuestra búsqueda encontramos criterios di-- ferentes.

Uno de los directores decía que, la utilidad de las prue-- bas de madurez para la enseñanza de la lectura--escritura, con-- siste en encontrar los distintos niveles de coeficiencia inte-- lectual de los niños, la finalidad: no tener en un solo grupo a los de bajo nivel; sino repartirlos en los distintos grupos paralelos en forma heterogénea; " Otro decía que el test A,B, C, de Laurencó Filho es aplicado, para localizar a los niños-- de mayor madurez; una vez localizados sentarlos junto a otros de menor madurez para que con el tiempo se nivelen; como si -- fuera a mediar agua caliente con agua fría.

En realidad la finalidad que se persigue en la aplica-- ción de este test psicológico, es para pronósticar el tiempo--

en que cada alumno aprenderá a leer y escribir y ubicarlos en el correspondiente nivel, de acuerdo a sus necesidades. Los de nivel Superior aprenderán a leer y a escribir en un semestre, sin dificultad ni cansancio.

Los de nivel Medio aprenderán sólo con ejercicios adecuados y con cierta dificultad en un año lectivo normalmente, -- los de nivel Inferior, son alumnos que no aprenderán, aún con técnicas adecuadas, a menos que tengan asistencia especial; -- por lo tanto habrá que comunicar a los padres o a quien --- corresponda.

Conociendo el grado de madurez de los niños, el profesor está en condiciones de integrar grupos con niños que posean -- más o menos las mismas posibilidades de adquisición de aprendizaje, determinados por el test para que tenga elementos de juicio en el momento de elegir la metodología adecuada; respetando la personalidad y dar una mayor atención al niño según su nivel, evitar el desaliento en los de baja capacidad, sino proporcionar estímulos adecuados a cada uno de ellos.

En todo sistema se requieren tres etapas principales:

ENTRADA. Preparación

PROCESO. Realización

SALIDA. Evaluación

Por ejemplo: para tomar el jugo de caña se requiere:

1. Que la caña crezca y se traiga al molino. Entrada.
2. Que funcione el molino para extraer el jugo. Proceso.
3. Recoger el jugo separadamente del bagazo. Salida.

ENTRADA → PROCESO → SALIDA

En forma análoga, para que el niño reciba la educación -- primaria; necesita en:

Entrada: Una serie de pre-requisitos para ser admitido -- en la escuela ( edad ).

Proceso: Recibir una enseñanza sistemática para que apren da.

Salida: Ser evaluado lo que aprende.

Técnicamente es difícil determinar con exactitud, cuándo el niño reúne adecuadamente los requisitos para ser admitido -- en la escuela. Los limitados recursos técnicos no son aprovechados por los profesores para determinar la madurez de los -- niños. Las pruebas tradicionales no son usadas en la mayoría de las escuelas por diversas razones.

En segundo lugar se requieren los recursos necesarios para que los profesores tengan los medios posibles en la adquisi ción, elaboración de las pruebas, en muchas escuelas se carece de los más indispensables materiales y cada vez que se presente la escasez de los recursos todo proyecto se viene abajo.

Por último, lo más importante, es que cada profesor tenga la disponibilidad necesaria para proceder de manera científica y técnica, con alto sentido de responsabilidad en el desempeño de su labor docente.

Cuando los profesores escogen su propio obstáculo para no hacer lo que les corresponde como responsable principal del -- proceso enseñanza-aprendizaje; siempre habrá empirismo en los procedimientos.

Si desde el principio los procedimientos se equivocan o se menosprecian los pequeños detalles, como en este caso, que la mayoría le da poca importancia a la necesidad de conocer - el grado de madurez de los que ingresan a la escuela; el profesor jamás sabrá con certeza las causas que frenan su trabajo docente.

Que mejor, si desde el comienzo se ubica a los niños de acuerdo a sus propios recursos intelectuales y habilidades innatas, que bien aprovechados rendirán lo que deben rendir.

#### 4. Integración de grupos paralelos.

La información obtenida en este aspecto muestra que sólo el 32 % recurre a la prueba pedagógica para establecer el criterio en la formación de grupos paralelos.

La mayoría integra grupos paralelos en base a procedimientos empíricos, pues son los más fáciles y rápidos.

Por ejemplo: forman a los alumnos que van a cursar el -- mismo grado por orden de estaturas; de la fila grande toman -- uno para cada grupo, hasta formar los grupos con igual número de elementos.

El otro criterio, que cada maestro inscriba su grupo y -- el que complete primero el número señalado, será el grupo "A" y el siguiente será el grupo "B" y así sucesivamente.

El modo más generalizado es respetar el número progresivo de la inscripción, los inscritos primeramente forman el -- grupo "A" y así con los demás. Villalpando dice:

"...Nuevamente aquí, la actuación empírica se

ha impuesto al reclamo científico. Y así se-- pueden mencionar algunos criterios de clasifi- cación, que por sí mismos dan lugar a regoci- jados comentarios. Veamos: Con más frecuencia en la escuela primaria que en la escuela se - cundaria, se registran integraciones de gru - pos usando como criterio de clasificación el- sexo, para establecer grupos homogéneos de -- hombres y mujeres; la edad, para dividir a -- los alumnos de mayores y menores; la estatu-- ra, dando lugar a la formación de grupos con- alumnos altos y bajos; la escolaridad, que -- permite crear grupos de "adelantados" y "re - trasados"; los antecedentes escolares, orga - nizando a los alumnos en grupos de "normales" y "repetidores"; y aún; ; la conducta !, pa - ra formar grupos de alumnos "disciplinados" y "problema" y otros más como el orden alfabéti - co de los apellidos, las calificaciones del - año anterior o el sólo capricho del personal- docente..." (17)

Además, propone la clasificación horizontal que consiste en agrupar a los alumnos con iguales capacidades de aprendiza- je en base a los resultados obtenidos en la aplicación de una prueba mental para cada grado.

En nuestra búsqueda sólo tratamos de captar cuántos di-- rectores hacen uso de la prueba pedagógica de exploración pa- ra determinar, el nivel académico. Aunque es una técnica con ciertas limitaciones; pero de alguna manera justifica un cri- terio más válido para agrupar a los niños en base a la evalua- ción inicial. Sin embargo los datos manifiestan un porcenta- je reducido de la aplicación de estos instrumentos; para que- se facilite el trabajo del maestro y del alumno. El profesor

---

(17) GUTIERREZ PEREZ, Victor. Psicotécnica Pedagógica. Tomo - 1. México (s.e.) 1976 p. 60.

puede utilizar un sólo parámetro para evaluar porque es un -- grupo con semejantes características, de lo contrario, ten -- dría que recurrir a varias técnicas para tratar de nivelar el grupo. La finalidad es crear grupos con intereses afines y -- que aprendan al mismo ritmo, porque es el alumno el que aprende, el profesor sólo le facilita el aprendizaje. Otra modalidad empírica es tomar al azar de la inscripción sin conocer -- los para no discriminar a ningún niño o para que ningún profesor se queje de atender el grupo más bajo en rendimiento; porque los mismos maestros de grupo lo piden así.

El director de cierta escuela, procedía de la forma si -- guiente;

Al seleccionar a los maestros del primer grado, les indicaba que disponían de tres días para la elaboración de la -- prueba de madurez de Laurencu Filho; dos días para la aplicación y, la semana siguiente de trabajo los maestros se presentaban con los resultados para la debida clasificación de los -- alumnos, y así integrar grupos paralelos de acuerdo al grado -- de madurez del niño, al final asignaba grupos mediante un "volado". Empezó técnicamente y terminó empíricamente.

De acuerdo al marco legal sobre este aspecto, ya fué da -- do por la propia Secretaría de Educación Pública en circula -- res giradas a supervisores, también esta disposición se en -- cuentra en el reglamento interior de trabajo del personal do -- cente, sólo falta generalizar su práctica mediante procedi -- mientos adecuados que implementen los directores de escuelas; pero también hace falta asesoría permanente de parte de los -- departamentos técnicos en este ramo, porque cuando le mencio -- namos los tests a un director dijo: " Ninguno nos ha venido a

decir cómo se aplican los tests, el día que venga alguien lo- vamos a recibir con música a la orilla del pueblo " para los- grupos de 2o. a 6o. grados se deben aplicar pruebas mentales- y/o pedagógicas.

Las pruebas pedagógicas establecen el nivel académico en cuanto al contenido programático y las pruebas mentales deter<sub>minan</sub> las capacidades del aprendizaje.

El propósito de las pruebas de inteligencia es determi<sub>nar</sub> la capacidad del individuo.

Las pruebas son de dos tipos: individuales y colectivas.

El uso de las pruebas mentales es para obtener un diag<sub>nóstico</sub> al conocer las funciones psíquicas y pronosticar el <sub>rendimiento</sub> y aprovechamiento futuro que se espera obtengan <sub>los individuos</sub> sometidos a examen. En la escuela primaria -- sirven para diagnosticar el nivel de madurez de los niños con el objeto de situarlos adecuadamente.

"La batería de pruebas mentales de inteligencia que ha sido adaptada a los niños mexicana<sub>nos</sub>, por maestros mexicanos, está formada por las pruebas siguientes, algunas de las cuales desde 1932 se comenzaron a estandarizar.

Para el 1er. año. La prueba Detroit-Engel, -- Filho, Pinter Cuningham.

Para el 2o. año. Las pruebas Pinter-Cuning<sub>ham</sub>.

Para el 3er. año. Las pruebas Otis primaria <sub>"Forma "A"</sub>.

Para el 4o. año. Las pruebas Otis primaria -- <sub>"Forma "B"</sub>.

Para el 5o. año. Las pruebas nacionales de in<sub>teligencia</sub>.

Para el 1o. año de primaria, y para el 1o. --  
2o. y 3er. años de enseñanza secundaria. Las-  
pruebas mentales colectivas Terman " Forma --  
A" (18)

En nuestro trabajo hacemos mención sólo del test A, B, -  
C, de Lourenco Filho, porque de alguna manera lo conocimos a-  
grandes rasgos en nuestra formación profesional, y al reali-  
zar esta investigación, encontramos otros, que ya existen y -  
que no los conocemos, y menos en la técnica de su aplicación,  
por lo que surge la inquietud para que estos instrumentos psi-  
cológicos y pedagógicos se generalicen en el uso y aplica- -  
ción, a través de un asesoramiento permanente a maestros de -  
educación primaria.

#### 5. Lineamientos de disciplina.

Por lo general este aspecto se enfoca en forma muy super-  
ficial.

La práctica de fijar lineamientos de disciplina a todos-  
los que participan en la tarea educativa, es de vital impor-  
tancia, porque se delimitan las funciones y se preveen los --  
objetivos que conducirían a la estabilidad de la institución,  
dentro de un marco de trabajo.

Solamente el 40 % de los directores cumplen con este re-  
quisito, no así los demás que no le han concedido importancia  
a este aspecto del trabajo, tal vez se confían por hacerlo --  
por lo general, en forma verbal y otros durante el transcurso  
del año, en otras palabras, no planean sus actividades y como

---

(18) VILLALPANDO, José Manuel: op. cit. p. 216.

consecuencia, se generan problemas con los maestros, alumnos y padres de familia, de ahí la importancia de planear los lineamientos de disciplina, para no caer en el empirismo y la improvisación.

Nadie sabe el criterio de otra persona, a menos que se le comunique de alguna manera.

En el caso de los directores de escuela primaria, sólo el 40 % de ellos, dan a conocer en forma escrita su criterio en cuanto a disciplina.

Es muy importante actuar sobre criterios sólidos; cuando un director consigna por escrito, cuanto pretende hacer y cuanto desea que hagan los que le circundan, representa una verdadera aportación en cuanto a organización.

Una escuela es el reflejo del criterio personal del director.

Como el director tiene toda la autoridad técnica y jurídica para modificar los procedimientos, siempre que lo haga en beneficio del propio servicio educativo; tiene también la responsabilidad ineludible de seleccionar los mejores criterios de disciplina.

Una buena disciplina no será la que reprime, sino la que armoniza con los caracteres de las personas que interactúan en torno de un mismo fin.

Para saber si una disciplina es operante, sus resultados son elocuentes.

Lo más fácil, para identificar si una disposición disciplinaria es operante, es verificar los resultados de sus con-

secuencias. Pero antes de establecer cualquier disciplina es indispensable pensar en una conducta observable.

¿ Qué conducta deseo modificar ?

¿ Cómo modificaré esa conducta ? y

¿ Con qué medios observaré ese cambio de conducta ?

Generalmente el director de la escuela, hace con mucha frecuencia, una serie de recomendaciones; pero nunca verifica, cuál de las recomendaciones surtieron efecto y en qué nivel. Todo aquél que cuida una planta espera, que esa planta crezca y dé sus frutos. Lo mismo, cuando el director da algunos lineamientos de disciplina, espera que los escuchen y puedan mejorar con conducta en beneficio colectivo.

Pero si no precisa con claridad los fines que persigue, el tiempo límite para lograrlos, ni los criterios con que habrá de observar los alcances; nadie va a adivinar lo que pretende con sus recomendaciones o con sus disposiciones. Cada quien le dá una interpretación subjetiva y los resultados son diversos, según la capacidad de asimilación individual.

Por el contrario si existen de por medio objetivos específicos y tareas concretas, también será fácil graficar la incidencia de cumplimiento de los participantes.

Por ejemplo:

1. El director desea que todos los padres de familia supervisen el aprendizaje de sus hijos, aún los que no saben leer.

Primeramente los instruye, sin que los niños lo sepan.

Después les entrega un bicolor para que marquen en la --

página del libro o del cuaderno donde el niño estudió, indicán les con precisión qué señal debe aparecer cuando el niño entre gue la lección y lo que debe anotar si no lo hace. (V=si) -- (O=no).

Por último graficar o informar periódicamente el cumpli miento de esta disciplina, lo que permitirá que continúen los que ya lo están haciendo y empiecen los que no lo hacen. En resumen:

**OBJETIVO:** Que cada padre supervise el aprendizaje de sus hijos.

**TIEMPO DE OPERACION:** Diariamente, semanalmente o mensualmente.

**MEDIO:** Con un bicolor marque las págicas del libro o del cuaderno de trabajo.

**CONDUCTA OBSERVABLE:** Se determina por medio de la gráfica las siguientes conductas.

- a) Todos los padres supervisan.
- b) La mayoría de los padres supervisan.
- c) Pocos padres supervisan.
- d) Ningún padre supervisa.

Con estos resultados el director tiene los elementos sólidos para determinar el grado de interés que tienen los padres en la educación de sus hijos y finalmente poder orientar su política educativa.

2. El director quiere que los profesores de grupo plañeen, registren y evalúen el trabajo docente.

Lo primero que hace es celebrar una reunión de Consejo Técnico de planeación educativa, para dar a conocer los lineamientos técnicos que se han de seguir.

Les entrega las formas donde se han de anotar las acciones de cada etapa que serán entregadas con la periodicidad señalada.

- a) Avance programático para planear los objetivos propuestos.
- b) Registro sistemático para tabular los logros de los objetivos.
- c) Cuaderno de evaluación, cuaderno de cuestionarios.
- d) Recibir los reportes de cada maestro y graficar.

Cuando los que participan en determinada actividad, se dan cuenta que toda conducta se registra, aprenden a cumplir en forma más eficiente.

#### 6. Participación de los padres de familia.

Un 41 % de los directores asignan tareas concretas sobre la enseñanza aprendizaje de los alumnos a los padres de familia, los demás directores se dirigen a los padres solamente para pedirles su cooperación para trabajos materiales o dinero en efectivo para comprar materiales de apoyo, en este caso, los padres desconfían del uso de sus aportaciones y esto trae consigo la inasistencia a las asambleas o citas del director.

Como la participación de los padres de familia es de dos tipos, uno material y otro de velar en el avance del aprendizaje. En esta última actividad se le asignará a cada padre -

de familia una tarea concreta, hacerles sentir la obligación-sobre la ayuda específica de parte de ellos, en la conducción de la enseñanza-aprendizaje de sus hijos, esto será una tarea permanente entre maestro y padre de familia, con relación del avance o situación del educando.

Los profesores nos quejamos de que los padres no nos apoyan en la tarea educativa, concretamente en el proceso ense ñanza-aprendizaje; lo que sucede es que no hemos encontrado - la manera de hacer participar a los padres de familia, aún -- aquellos que no saben leer, pueden dar toda su aportación en este trabajo, porque el niño tiene mayor confianza en el pa - dre que en los maestros. Consecuentemente tienen toda la fa - cultad sobre sus hijos, en cambio los profesores carecemos de esta autoridad.

Muchos padres han sufrido rechazo de parte de los profe - sores cuando han querido colaborar abiertamente en la enseñanza.

Los rechazos que imposibilitan a los padres a participar en esta tarea, son constantes y abiertos, los siguientes ejemplos ilustran esta afirmación:

Una mamá, inquieta porque sus hijos no sabían las " ta - blas de multiplicar " empezó por su cuenta a repasarlas con - sus hijos. Con técnica o sin ella las niñas aprendieron y empezaron a aventajar en sus conocimientos; pero cuando la maestra se dió cuenta que las niñas recibían esta asesoría de la - mamá, mandó llamar a la madre, no para felicitarla, sino para regañarla, "le suplicó que no intervenga en el aprendizaje de sus hijas, aquí la que enseña soy yo, tengo mis procedimien -

tos y no quiero que desvíe a mis alumnas.

La madre apenada, suspendió su participación, pero notó que sus hijas no tenían el mismo aprovechamiento que cuando ella les ayudaba. Finalmente, no fue gran cosa lo que les enseñó la maestra a pesar de su técnica y su celo profesional.

Otra mamá le ayudaba a su hijo a realizar los ejercicios en su libro; cuando la maestra se enteró, le llamó la atención fuertemente al niño, " si en tu casa te enseñan " ¿ a qué vienes a la escuela ?. El niño asustado dejó de hacer los ejercicios quedaron sin realizarse, porque a la profesora no le dió tiempo ejecutar la totalidad del programa.

Es valiosa la participación de los padres de familia en la enseñanza de sus hijos sólo que, depende del profesor hacerlos partícipes en esta tarea.

Una profesora, aparentemente con escasos recursos técnicos, era la preferida por los padres de familia al inscribir a sus hijos en el primer grado; otra profesora que le asignaron también el primer grado, estaba intrigada por saber cuál era el secreto de su compañera para obtener buenos resultados; porque siempre entregaba mayor número de alumnos aprobados a pesar de que ella contaba con mayores recursos técnicos por su preparación, sentía un gran compromiso de tener que competir con otra de menor preparación académica. Hasta que la segunda tuvo la oportunidad de saber el secreto de su compañera.

La maestra en cuestión, llamaba a los padres después de dar una lección y les pedía que vigilaran a sus hijos en el repaso de sus lecciones. Los padres de familia se encargaban

de repasar las lecciones a sus hijos para que al siguiente -- día pudieran leer las palabras aprendidas en el día anterior.

#### 7. Preparación profesional del director.

El 53 % de los directores además de la experiencia tienen preparación profesional; pero esto no indica tener aptitud para organizar, dirigir y controlar la escuela primaria.-- Urge que los directores reciban cursos de capacitación para -- desempeñar mejor la función que les corresponde.

Según la apreciación, la encuesta reporta un buen porcentaje de directores con preparación profesional; quizás porque no especificamos el nivel de preparación que se requiere; según nuestro criterio, no es suficiente el título de profesor de educación primaria. Se requiere de una capacitación específica que habilite al director.

El 53 % de los directores están preparados, aparte de su formación profesional en la escuela normal han llevado cursos de especialidad en diferentes áreas de las escuelas normales superiores, otros han acreditado cursos de licenciatura en -- educación primaria.

Pero como no es requisito indispensable que cada director se siga capacitando para conservar el cargo; cada quien -- toma el curso de actualización que más le agrada, es más, -- muchos optan por no llevar curso complementario que favorezca el desempeño de sus funciones.

Los que por su propia iniciativa buscan la superación -- profesional, no encuentran los cursos adecuados a sus necesidades profesionales, porque los planes y programas de estudio no contemplan la capacitación de directores de escuelas pri --

marías.

Todo cuanto hagan los directores, es válido porque no -- existen lineamientos precisos de procedimientos, por eso cada escuela es un caso especial en cuanto a organización, dirección y control.

Mientras no se unifiquen criterios y se implementen cursos de capacitación para directores, seguirán los criterios -- empíricos.

Aún cuando cada director de escuela primaria despliegue entusiasmo y esfuerzo para alcanzar óptimos resultados en su desempeño, tendrá siempre al final de su actuación, la interrogante sobre qué aspecto le faltaron en el trayecto de su actuación, porque la incertidumbre estará presente cada vez -- que no exista un parámetro de acciones concretas.

La preparación profesional viene a ocupar un primer orden, cuando cada día aumentan los conflictos laborales donde el director tiene que hacer acopio de técnicas y estrategias -- para armonizar los distintos caracteres de las personas que interactúan en el medio escolar que dirige.

El tipo de relaciones humanas que ha de poner en práctica el director con todo su personal, ha de ser producto de -- una preparación académica y sociopolítica para la aplicación práctica de las teorías pedagógicas sociopolíticas actuales.

Además la función fundamental del director de la escuela -- la, es asesorar permanentemente a los maestros de grupo.

Cuando un jefe dé las herramientas de trabajo, en este -- caso las técnicas para conducir el aprendizaje, los maestros-

no tendrán pretexto para no seguir los caminos más fáciles, - para hacer más agradable su trabajo.

Cuando el director lleva la verdad en su palabra se re--viste de una autoridad técnica que le permite canalizar todas las teorías hacia la práctica, mientras suceda lo contrario, - nadie le apoyará, y lo peor, lo tendrán o valorarán en poca - cosa, porque jamás hará sentir su capacidad técnica, sino se - dejará llevar por cualquier viento de doctrina, convirtiéndose - se en un elemento innecesario en el servicio, o un mal necesario al que hay que soportar por humanidad, para no tener pro - blemas, ignorarlo; seguirle la corriente, si acaso darle la - mano en el servicio por si se ofrece, porque después de todo - es el jefe que tiene la facultad de tomar decisiones.

En cambio si la calidad profesional, concuerda con su ca - pacidad, entusiasmo, espíritu de servicio y gran sentido de - responsabilidad, no habrá muchos que le hagan competencia, su criterio impera, el nombre de la escuela y del personal docente siempre lo mantiene en alto.

Forma maestros, educa a niños y conduce a los padres a - alcanzar mejores niveles de vida con su actuación.

A continuación se anexa la recolección de comentarios, - hechos por los propios profesores encuestados, donde denotan - la urgente necesidad de capacitar a los directores de escuela primaria.

#### COMENTARIOS OBTENIDOS DE LOS ENCUESTADOS.

- "Muchas respuestas no concuerdan porque en la Sierra - es algo difícil lograr muchos aspectos, y la directora es un poco voluble".

- "El inspector nunca fue a supervisar".
- "Por falta de preparación, y tener ideas anticuadas el director, nunca supo organizar la escuela".
- "Pienso que para llegar a ser director de escuela primaria; la persona debería estar suficientemente preparada profesionalmente, además de experiencia personal para lograr un mayor porcentaje de aprendizaje".
- "Los directores comisionados nunca hacen nada, y muchas veces son nuevos, creen ser lo máximo, peor si salieron del CRENO, deberían regular su conducta".
- "El director de mi escuela no reúne todos los requisitos, no es preparado, ni amable con el personal docente".
- "Pienso que el principal problema de mi director es -- que no está actualizado".
- "El director siempre se comporta, según relaciones con el inspector".
- "Sería muy importante la publicación de los resultados de esta encuesta".
- "De acuerdo a las actuaciones del director es muy deficiente y determina órdenes a sus intereses".

## CAPITULO IV

### A. Dirección empírica de la escuela primaria

#### 1. Asesoramiento del director.

Es notorio que la mayoría de los directores no asesoran a los maestros de grupo que integran el personal docente.

Evidentemente, olvidan esta responsabilidad o simplemente no tienen nada que ofrecer en la innovación de procedimientos técnicos para garantizar la conducción del aprendizaje, -- aún cuando el director tiene esta ineludible tarea de velar -- por un asesoramiento permanente y directo con cada maestro, -- no lo ponen en práctica.

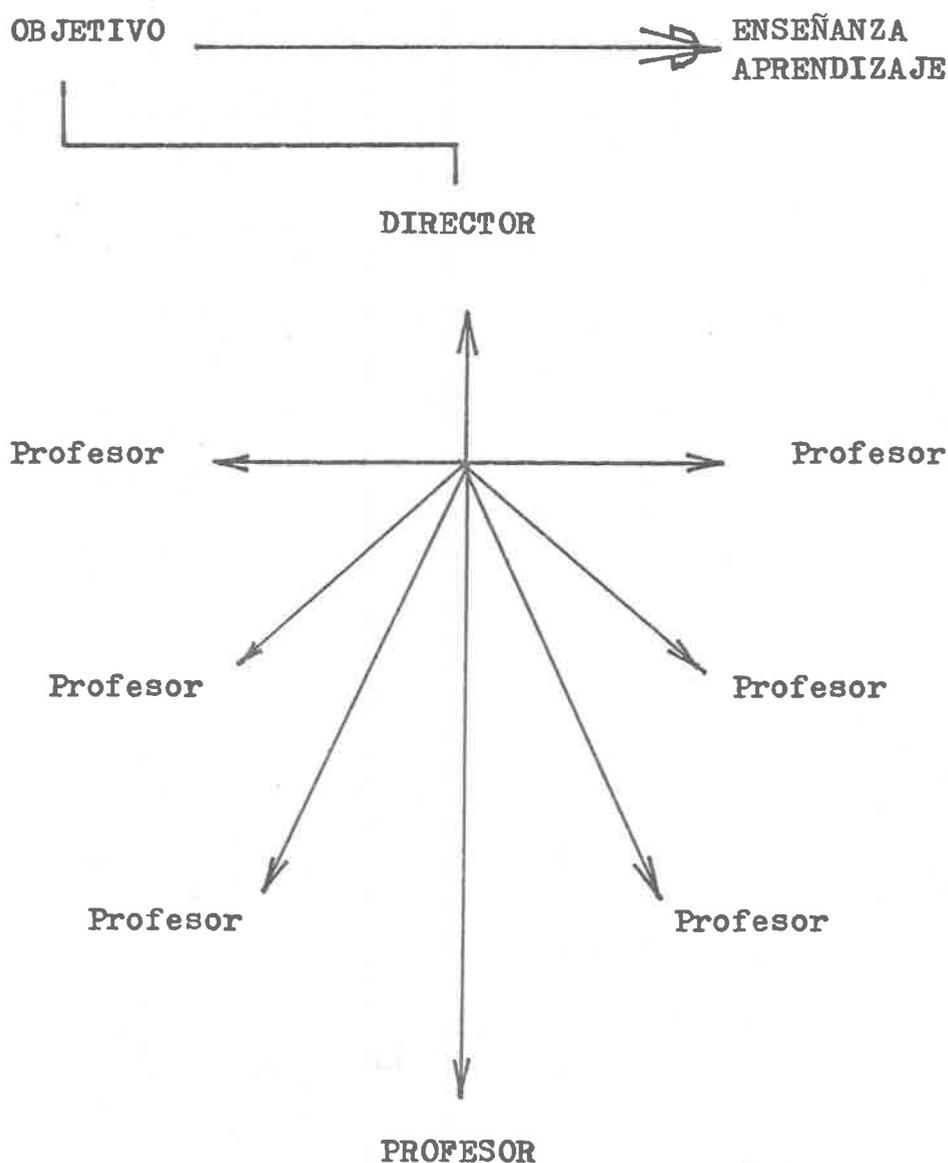
En la mayoría de los casos, los maestros de grupo rebasan fácilmente el perfil académico del director, por lo tanto es más fácil que los profesores queden en libertad para que procedan dependiendo de su propio criterio.

Si el director permite que los profesores, viertan su -- propio criterio, los profesores de grupo, jamás sabrán si lo que están haciendo está bien, es muy saludable la aprobación o disprobación de un jefe en el desempeño, porque constituye un estímulo que inyecta al espíritu el ánimo necesario para -- continuar con interés. En caso contrario, el hombre es muy -- dado a utilizar su criterio personal, en perjuicio propio y -- del medio en que habita; permite fácilmente que la desidia -- impere en su desempeño; que el desorden corrompa su rectitud, que la pereza empañe su hábito de trabajo, que la mediocridad

invada el carácter recio de voluntad; en fin se hace necesario que alguien sea el que dirija nuestros procedimientos, no porque lo que hacemos esté mal, sino porque son pocos los que no necesitan de un rumbo preciso para orientar su criterio, - la mayoría se inclina a lo más fácil y no a lo mejor.

Consecuentemente al director le corresponde:

### DIAGRAMA DE ACADEMIA



Establecer el rumbo preciso, llevar el control, no soltar la dirección de una meta propuesta; canalizar las inquietudes y conjugar esfuerzos para obtener los mejores resultados en la labor educativa.

Por muy certeros que sean los criterios de un maestro de grupo, no tendrán las mismas consecuencias sus opiniones que las de un director, el director es el que dirige el rumbo, con la autoridad que le da su nombramiento hace que todos ejecuten la parte que les corresponde.

Resulta ilógico que sea director aquél que sabe menos que los demás, por lo contrario, el director deberá ser dueño de una sólida preparación para que con toda propiedad, cualquiera de los elementos pueda hacerle las consultas necesarias.

El director debe dar una respuesta satisfactoria a cada pregunta relacionada con su campo de acción, está obligado a investigar los casos que ignora para salvar su prestigio dentro del grupo donde desempeña su labor.

En fin el asesoramiento es de exclusiva competencia del director de la escuela, pues no existe una autoridad, técnicamente más próxima al profesor de grupo que el director de la escuela. Si el profesor recibe asesoramiento será únicamente del director porque ninguna persona lo hará por competente que sea.

El asesoramiento será de carácter técnico en beneficio del proceso enseñanza-aprendizaje. No debe ser de carácter doctrinario, ni proselitista, para ganar adeptos o para formar partidos.

Para facilitar la tarea de asesoramiento se sugiere:

- a) Cultivar las relaciones humanas.
- b) Crear confianza en los maestros de grupo.
- c) Asignar tareas en las que el maestro tenga necesidad - de solicitar asesoramiento.
- d) Compartir responsabilidades para que existan iguales - oportunidades de participación.
- e) Realizar entrevistas.
- f) Ofrecer ayuda o servicio.

## 2. Asesoramiento solicitado por los profesores.

El 26 % de maestros solicitan orientaciones, y una notable mayoría se abstienen de hacerlo. Esto puede obedecer a muchas razones, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- a) El maestro no encuentra problemas en el desarrollo de sus actividades.
- b) Por temor a ser criticado por sus deficiencias.
- c) Falta de carácter encauzador del director.
- d) Por incapacidad del director, porque algunos directores al obtener el cargo, se olvidan del manejo de programas y demás actividades con respecto a la docencia.

Un profesor no solicita asesoramiento a su director para que no descubra sus deficiencias, otros por miedo a recibir -- una llamada de atención por no saber sus obligaciones; lo cierto es que la mayoría no lo hace. Sólo el 26 % de los maestros solicitan asesoramiento; pero no necesariamente técnicos, sino de varios tipos.

Es una cuestión tan útil que cada profesor solicite asesoramiento, porque hasta el más capaz, necesita de una información para canalizar una actividad.

Este tipo de relaciones permite, tanto al director de la escuela como al profesor de grupo establecer el diálogo constante, permite a la vez mejorar las relaciones humanas tan necesarias en el trabajo, ya que cada trabajador tiene una segunda familia que es su compañero de trabajo.

Si un profesor solicita asesoramiento, satisface una interrogación que le permite conocer el punto de vista de su director; enriquece su concepto cuando escucha la opinión de otra persona; almacena conocimientos de carácter práctico; comparte su problema; sus procedimientos no serán reprimidos, mantiene informado a su jefe; y lo más importante, jamás está sólo ante cualquier situación. Son muchas las ventajas que obtiene un profesor cuando solicita la cooperación, la orientación y guía del director, porque toda acción estará acorde con el criterio oficial.

Si a un director le solicitan asesoramiento, es porque su actuación ha sido digna de confiar, le reconocen capacidad técnica; demuestra desempeño eficaz, procede acorde a las innovaciones constantes, siempre tiene algo nuevo que comunicar, manifiesta una franca comunicación, capaz de infundir confianza, externa en cada expresión un juicio crítico, capaz de persuadir es justo con todos y alienta hasta al más pesimista.

Los maestros tienen mucho que dar pero se autodestruyen cada vez que se niegan a realizar los trabajos de su exclusiva competencia.

- "Un profesor se quejó, que cada vez que le pedía orientación a su supervisor, recibía recriminación. Desde entonces tiene la firme convicción de que los supervisores no saben nada.
- "Una profesora solicitó asesoramiento a su director, sobre un procedimiento técnico para la enseñanza de los algoritmos de la resta, no recibió más que un regaño. Desde entonces confía sus dudas a un compañero. - Aquí entre nosotros - , - aquí no le entiendo -; al viejo no le pregunto porque no me saca del apuro.

### 3. Deficiencias en la enseñanza.

El 27 % de los directores resuelven los problemas cuando existen deficiencias en la enseñanza. El mayor porcentaje de directores no atienden este aspecto, por las siguientes razones:

- a) Algunos directores tratan de resolver esta situación, pero no lo hacen atinadamente, porque desconocen la secuencia de enseñanza de los grupos y por lo tanto el maestro actúa al azar.
- b) Muchas veces el director hace caso omiso de estos detalles, por prestar mayor atención a conflictos que tiene con las autoridades municipales, padres de familia o con el personal docente, descuida el aspecto técnico.
- c) También se ha observado que existen maestros de grupo que amenazan al director, si este les hace alguna observación o sugerencia en la supervisión. Una posible solución sería que los directores resuelvan estos pro-

blemas a través del Consejo Técnico Consultivo y concientizar a los maestros sobre adelantos y deficiencias.

Ninguna escuela forma y prepara cabalmente a un profesor, consecuentemente, con frecuencia se presentan los problemas en la enseñanza.

Tanto los profesores de nuevo ingreso al servicio, como los que tienen cierta experiencia, tienen dificultades en la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje.

La única voz autorizada para contrarrestar las deficiencias, es la del director de la escuela. Sin embargo sólo el 27 % de los directores se enfrentan a este problema en forma abierta.

Con toda razón los profesores se oponen al cambio en cada reforma, requiere de una capacitación eficaz para los profesores de grupo; pero no la hay, o si existe, sólo es para supervisores, si acaso los directores y en raras ocasiones a maestros de grupo.

Apenas el maestro empieza a conocer una metodología ya vienen nuevas reformas, es una cadena interminable de inestabilidad en la metodología de la enseñanza.

Una carrera desigual entre la teoría y la práctica. Además las informaciones que recibe el maestro de grupo es deteriorada; nunca participa en forma activa en la reforma educativa, se convierte en receptor de todo diseño teórico.

Lo más útil para un profesor es "crear su propia técnica de trabajo", ésta será enriquecida por la parte oficial. El--

profesor tiene facultad para implementar procedimientos propios, porque la práctica le da grandes ventajas, tiene a su favor el campo de experimentación, donde tiene un vasto horizonte para buscar las mejores estrategias de solución a los problemas.

Los resultados obtenidos por medio de la experimentación, nunca dejan de ser funcionales. Para ello el profesor necesita ser cuidadoso en el registro sistemático de sus acciones; donde anote sus observaciones, enumere sus experiencias, establezca juicios, fundamente su criterio y narre sus conclusiones.

El uso de la experiencia personal, hace de cada maestro un verdadero técnico de la educación, sin que esto lo aleje de las nuevas corrientes. Al contrario, le permite obtener inferencias de los beneficios que le proporcionan las nuevas corrientes, avisora con facilidad las limitaciones o los alcances de otras.

En una palabra, el profesor que es creativo, encuentra utilidad en todas las teorías, transfiere con toda propiedad una técnica a otra, aprovechando cuanto le ofrece el medio, y hace de cada dificultad una oportunidad de probar su capacidad.

- Hay veces que uno lo está haciendo pero no sabe cómo.
- " Cuando tenía cierta disponibilidad anotaba el análisis de mis actividades académicas; al leer mis notas en días posteriores me admiraba de lo importante del juicio que había anotado, yo mismo me admiro de que soy capaz de escribir algo de valor " - decía cierto -

maestro.

#### 4. Porcentaje de aprovechamiento.

El 42 % de los directores de la escuela concretizan sus metas; pero la mayoría no prevee el porcentaje de aprovechamiento que intenta alcanzar. Simplemente es difícil precisar numéricamente, lo que se ha de obtener de un modo global durante un curso escolar, porque ningún director puede determinar el ritmo de aprendizaje de los niños de una escuela, sencillamente no existen elementos que lo demuestren. Para ello se necesita que se lleve un registro sistemático de una evaluación continua; almacenar los instrumentos de evaluación -- para su consulta; acumular las gráficas de rendimiento escolar, atesorar las aportaciones pedagógicas de los profesores que han trabajado en esa escuela y computar los datos para -- establecer un parámetro de rendimiento normal de los escolares de una determinada comunidad.

El 42 % de los profesores que fungen como directores en una escuela primaria, consideran válido que los maestros de grupo alcancen un 80 % de aprobados; pero este porcentaje en parte es subjetivo; porque según el criterio oficial, si algún profesor no aprueba más de este porcentaje, no sirve en el desempeño de su comisión, esto obliga al maestro a mentir en sus reportes.

Si se aplica una evaluación en base al programa escolar, cualquier grupo arroja más reprobados que aprobados. Pero -- también el criterio de evaluación ha fallado; porque en realidad debe evaluarse sobre objetivos alcanzados por los niños y no sobre el criterio personal del maestro o de cualquier apli

dor.

Para que un director de escuela pueda algún día predecir el porcentaje de aprovechamiento escolar que se propone alcanzar, tendrá que iniciar desde el principio del curso escolar, la colección de todos los elementos que le permitan concluir sobre el ritmo de aprendizaje de los escolares.

- Fijar objetivos de alcance a corto plazo.
- Otorgar estímulos escalafonarios.
- Controlar estrictamente la dirección de la enseñanza--aprendizaje.
- Concientizar a los maestros de grupo en sus visitas --contínuas para que las deficiencias sean en menor porcentaje.
- Utilizar el Consejo Técnico Consultivo como órgano de control de la enseñanza-aprendizaje.

El director de la escuela puede hacer sentir al maestro de grupo, que desde el inicio del curso, fije objetivos de alcance, mediante la constancia en el desarrollo del aprendizaje.

##### 5. Grado de avance en cada grupo.

El 48 % de los directores de la escuela primaria, están muy cerca de los grupos para conocer el grado de avance, aunque es un buen porcentaje, falta mucho por hacer, más de la mitad no supervisa los logros de los niños o de los maestros. La mayoría espera que le pidan informes sobre su estadística-escolar, hasta entonces solicita de los maestros de grupo, -- los datos que corresponden a cada grado.

Lo mejor que puede hacer un director es mantener el interés porque cada grupo aproveche mejor su tiempo o que cada profesor utilice las técnicas más adecuadas para incrementar el rendimiento escolar.

Lógicamente, si el director se mantiene alejado de los niños, de los maestros, de los padres o de las autoridades, está contribuyendo en forma negativa, porque la indiferencia fomenta la negligencia; la apatía contagia flojera; ignorar lo que hacen los demás es marginarse y permitir que el mal crezca; cuando nuestra obligación es mantener encendido el entusiasmo para infundir el ánimo a los compañeros, optimizar el trabajo con el ejemplo y apoyar en forma franca y abierta a todo aquél que carezca de iniciativa.

Para conocer el avance de cada grupo existen los siguientes recursos.

- La observación, la entrevista, las escalas estimativas, etc., etc., etc.
- Preguntas orales.
- Pruebas pedagógicas.
- Pruebas de ejecución.

Las preguntas orales son fáciles y económicas porque no requieren de ninguna inversión; sólo se requiere instrumentar anticipadamente las preguntas, de acuerdo al programa para no desviarse de los objetivos.

Las pruebas pedagógicas constituyen un valioso instrumento de evaluación porque se pueden cuantificar los resultados en forma objetiva; sin embargo presentan ciertos proble -

mas en su elaboración y aplicación.

Es difícil para el director elaborar tantos equipos que se necesitan en cada supervisión. Para hacer el uso de las pruebas, el director puede solicitar a cada maestro un ejemplar del instrumento de evaluación que utiliza después de terminar cada unidad; así el director, pasará solamente a verificar el uso y la aplicación de este recurso; obteniendo consecuentemente la información de los objetivos alcanzados.

Pruebas de ejecución. Este recurso consiste en hacer -- que los niños hagan prácticas de lo que han aprendido. Su -- ventaja consiste en que todos los niños podrán participar, -- porque no necesitan emitir juicios ni conceptos, sino una demostración práctica de lo que han aprendido y saben hacer.

#### 6. Estímulo oportuno.

Cada uno de nosotros tenemos virtudes, pero es necesario que alguien nos lo diga. La mayor parte de las personas que nos rodea nos imponen exigencias y muy pocas reconocen nuestros valores.

En el desempeño del trabajo; la recompensa duradera que podemos obtener es el reconocimiento de nuestros compañeros y mayormente de nuestros jefes.

Existe una anécdota de un hombre que cuando era niño --- siempre le tocaba ser caballo; pero porque todos sus compañeros lo convencían que era el mejor caballo.

Si todas las veces callamos las virtudes de un compañero, lo estamos convenciendo que no tiene ninguna virtud; por lo tanto, no tendrá ningún estímulo que le ayude a superarse.

Por el contrario, si con oportunidad le hacemos ver sus virtudes o sus deficiencias, sabrá que nuestro interés por él es real, que no es sólo adulación, sino justo reconocimiento de su rendimiento.

En nuestra investigación detectamos que sólo el 43 % de los directores de escuela, estimulan oportunamente a sus maestros. Es obvio intuir qué tipo de relaciones humanas practica la mayoría de los directores. De este aspecto, aparentemente de poca importancia, depende el éxito o el fracaso de una dirección. Al director le da igual que algún profesor sea más dedicado en el trabajo y que otro no haga nada. No siente ninguna obligación de diferenciar y dar justamente lo que a cada uno le corresponde.

Las cosas más caras son las que se obtienen en forma gratuita; la salud, la libertad, la justicia, la amistad, el afecto, el reconocimiento, el estímulo, etc.

Nada le cuesta al director, formar a los alumnos y recibir con un aplauso al profesor que siempre llega puntual a su trabajo, improvisar un discurso en el homenaje a la bandera para nombrar a los profesores que alcanzaron mayor porcentaje en determinada actividad; pedir a los alumnos que le traigan una flor diariamente a la profesora más amable; redactar una nota de felicitación después de un programa sociocultural para el profesor que organizó mejor su número; poner un disco en el aparato de sonido para el grupo más aseado de la escuela.

En fin una visita, una sonrisa, un saludo cordial, un apretón de manos, dar su representación a otro maestro; será-

un estímulo para los maestros que sepan que son útiles y apreciados.

#### 7. Solución inteligente de problemas.

De los encuestados sólo el 46 % considera que los directores resuelven inteligentemente sus problemas, el 54 % los juzga negativamente en este aspecto.

El director será la persona de un criterio certero para resolver problemas de toda índole.

- En cierta escuela el director cada vez que llegaban -- los padres de familia a plantear un problema, iba a -- llamar al profesor de sexto grado para que lo ayudara a resolver el problema.
- En otra escuela, el director giró una circular a su -- personal para que se presentaran a participar en un -- programa social en día no laborable. Los profesores -- se pusieron de acuerdo para contestar por escrito que -- no iban a acatar dicha disposición.
- Un director cambió de grupo a dos maestros. El de primer grado lo ubicó en quinto grado, y viceversa, inmediatamente protestaron los padres de familia, no les -- hizo caso, éstos elevaron su queja a la Dirección Federal de Primarias. Las autoridades educativas dispusieron que de inmediato regresara a los profesores a sus -- grupos respectivos; pero como el director no obedeció, no sólo lo sacaron de la escuela, lo expulsaron del -- sistema por no acatar una disposición de la superioridad.
- Otro director sólo concedía licencias a los maestros -

más conflictivos y les negaba sistemáticamente a los pacíficos. Los últimos se agruparon para acusar a su director ante el órgano sindical. Consecuentemente lo sancionaron cambiándolo de escuela y con la condición de que su actuación fuera imparcial.

- Cierta director reunía a su personal docente para plnear actividades de diferente índole, después de tomar acuerdos con todos los participantes; el director por su propia iniciativa le agregaba otras actividades. Como estas situaciones se daban con frecuencia, los profesores optaron por dejar de hacer todas las demás actividades, argumentando falta de planeación por parte del que dirige.
- Al finalizar el período escolar, el director otorga la misma calificación a todos los maestros de grupo en su ficha escalafonaria, lógicamente que hubo inconformidad de parte de los que realmente cumplieron en el trabajo. Los inconformes presentaron su denuncia ante las autoridades educativas y sindicales. Las autoridades lo invitaron a que repusiera las fichas de trabajo; pero no accedió. Como consecuencia lo sancionaron con el cambio de adscripción.
- En una reunión el director tomó acuerdos con el personal docente para realizar un acto social, en una fecha no laborable, el personal docente aceptó con la condición de que se les repusiera el día y sobre el particular, solicitaron que se elaborara el acta respectiva para constancia pero; el director al redactar el documento omitió la reposición del día. Los pro-

fesores disgustados optaron por desconocerlo como autoridad, aplicándole la "ley del hielo". El propio director solicitó su salida.

- El director de una escuela, al iniciar el curso escolar dió indicaciones generales en las diferentes actividades escolares, en las cuales hizo alusión respecto al ahorro escolar. Indicando que los maestros lo llevaran en forma optativa, dando margen a que la mayoría no se avocara a esta actividad. Pero uno de los maestros realizó los trámites necesarios con el banco, para desarrollar con toda eficiencia y legalidad este aspecto. Al finalizar el año escolar las autoridades -- educativas exigían el reporte correspondiente.
- Al director se le hizo fácil redactar un oficio donde informaba que ningún maestro había trabajado sobre el ahorro, y para tal caso tendrían que firmar el escrito. Al solicitar la firma del profesor que sí había-- cumplido, éste se negó a firmar, porque obraba en su poder la constancia de su trabajo, incluso una nota de felicitación dirigida al director. Pero por su decisión jamás conoció el funcionamiento del ahorro escolar de ese grupo, consecuentemente tendría que responder sólo por su irresponsabilidad sin incluir al personal docente.

En conclusión, el cúmulo de problemas que se generan en las escuelas primarias y que perjudican directamente a la -- institución, se debe a la falta de planeación en toda actividad y el concurso general de los que participan en la realización.

## 8. Aptitud para dirigir.

El criterio moderador para dirigir es implementar acciones en beneficio de la mayoría.

El 48 % de los directores son considerados con capacidad para dirigir adecuadamente a su personal. Es admirable, como un buen porcentaje se han capacitado con la práctica, han adquirido capacidad para actuar acertadamente, aún sin tener -- adiestramiento propio. Los que son conscientes de su responsabilidad, se han valido de varios medios para capacitarse. -- Lamentablemente no es la totalidad; siempre supera en número los que dejan a la deriva todo trabajo técnico.

Mientras no sea una obligación o una condición para ocupar el puesto de director, un perfil académico de jerarquía, -- aparte de la formación de profesor de grupo, permanecerá el -- procedimiento empírico.

Muchos de los que saben dirigir adecuadamente, tienen -- una preparación complementaria, adquirida en las universidades, normales superiores y ahora en la Universidad Pedagógica Nacional. No había preocupación si todos estuvieran en esta situación, lo malo está en que un alto porcentaje se manifiesta indiferente a la necesidad de capacitarse.

Desde luego que es en base exclusivamente a celo profesional, porque las autoridades educativas no brindan ningún -- apoyo al director mejor capacitado, no existe ningún estímulo para que los demás se capaciten ni se les otorga plaza de director al maestro de grupo mejor capacitado.

Aún más, entre los propios directores, no existe ningún -- estímulo para los mejores capacitados, todos son considerados

en un mismo nivel y la misma clave del empleo, es solamente - para fines de cobro. Se sugiere que al haber plazas para directores, éstas sean otorgadas a través de un examen de oposición, donde demuestre una personalidad definida, capacidad moral, capacidad de dirigir y capacidad de iniciativa.

- Una profesora comentó el siguiente caso:

La Dirección Federal de Educación convocó a un concurso de oposición para ocupar plaza de Subdirector Técnico en una escuela primaria, la Delegación Sindical de la zona escolar - citó a los más idóneos y como resultado, ella ocupó la plaza - por obtener mayor porcentaje de aciertos en el concurso.

Esto demuestra que las autoridades educativas empiezan a preocuparse por la elección adecuada del personal.

En conclusión, la mayoría de los directores incurren en errores, por causa de improvisación y falta de organización - para cada actividad.

#### 9. Métodos y materiales didácticos.

Uno de los aspectos importantes de la docencia es tener - bien delimitada la metodología de la enseñanza, sin embargo - existen una serie de cuestiones que imposibilitan al profesor manejar una metodología específica de cada área de aprendizaje.

Cabe mencionar el caso de la metodología de la enseñanza de la lectura-escritura. Un buen número de maestros se niegan a usar el método global del programa 'integrado en el primer grado.

Este método fue oficialmente introducido hace más de - -

diez años, sin embargo existen maestros, que no lo han conocido a fondo, sencillamente, porque todos aquellos que han trabajado con el primer grado, no utilizan este método, o simplemente no se sujetan a la metodología oficial, a pesar de que la S.E.P. editó libros para el niño y auxiliares para el maestro.

Una de las razones y de mayor peso es que cuando fue adoptado como método de trabajo, no se capacitó adecuadamente al profesorado; además en muchas escuelas se carece hasta del material de información que imposibilita a todo maestro aplicar cabalmente como fue ideado, diseñado o experimentado.

Además la gran apatía del maestro se suma a estos males, han transcurrido más de diez años, sin embargo la totalidad del magisterio no ha sido capaz de conocer y utilizar debidamente este instrumento de trabajo. Entonces, por la falta de capacitación permanente, la nula supervisión y falta de sentido de responsabilidad, los maestros no han podido alcanzar las ventajas que reporta; además no han querido abandonar los viejos patrones de la enseñanza. Sin que esto quiera decir que lo tradicional no sirva; pero el maestro está obligado al cambio.

Aquí está precisamente otra de las responsabilidades más delicadas del director de la escuela; encauzar dentro de los lineamientos de la metodología actual a cada maestro de grupo, para que ninguno quede marginado en el ámbito pedagógico, según lo señala el manual de organización de la escuela primaria, en lo que respecta en la materia técnico-pedagógica.

1. Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los pro -

gramas de estudio.

2. Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela.
3. Autorizar las estrategias y sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.
4. Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.
5. Promover que en el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.
6. Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.
7. Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.
8. Detectar los problemas de actualización o capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel.
9. Sensibilizar y motivar al personal docente para que se mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.

10. Participar en las actividades de mejoramiento profesional que, para los directores de escuela organice la Delegación General.
11. Canalizar hacia las instancias correspondientes de la Delegación General a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les dé la atención que requieran.
12. Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección General de Educación Primaria, por conducto de la Delegación General.

El 39 % de los directores, están asesorando a sus profesores que forman el personal docente. Los demás sólo se concretan en los asuntos administrativos de rutina. Confiados que los profesores a su cargo, están procediendo adecuadamente, o si detectan deficiencias técnicas, tampoco cuentan con los recursos para resolverlos, después de todo el profesor de grupo es autónomo y no se le puede interrumpir a cada momento.

Lógicamente que con este criterio, impera el empirismo, en la mayoría de los procedimientos.

Por otro lado, los recursos didácticos van implícitos en la metodología; porque los recursos no son sólo auxiliares, sino que forman parte integral de la enseñanza-aprendizaje.

La tecnología educativa, es la alternativa viable a la solución de problemas pedagógicos, aplicando resultados obtenidos en la ciencia; implementando formas sistemáticas de diseño; de desarrollo y evaluación en el proceso de aprendizaje.

je, desarrollando estrategias para conducir adecuadamente la enseñanza, buscando métodos de acción, señalando los medios - para construir un sistema más eficiente para la adquisición - de nuevas formas de pensamiento y lograr a través de los re - cursos almacenados esa finalidad concreta de la labor educativa, el cambio de conducta.

El campo de acción de la tecnología educativa es tan amplio que es difícil señalar sus límites pero su objetivo principal es seleccionar los recursos didácticos que favorezcan a la tarea educativa.

Sin duda, el avance más importante que ha alcanzado la - tecnología es la construcción de la computadora, pero; tam -- bién es cierto que los beneficios de este invento, todavía no han llegado a todos los núcleos de población, tampoco la edu - cación ha recibido utilidad relevante.

Las aulas donde se imparten clases, carecen de los recursos didácticos necesarios para aprovechar los inventos elec - trónicos modernos; todavía no estamos en condiciones de aban - donar viejas tradiciones con respecto al uso de los materia -- les didácticos más elementales. El material didáctico es un - auxiliar que le sirve al maestro para motivar, reforzar y evaluar la conducta del niño en el proceso educativo.

El material previsto dentro de un programa de enseñanza - se convierte en parte integral del mismo proceso enseñanza - - aprendizaje, porque los recursos didácticos sintetizan la - - idea central de la enseñanza.

Por eso el hombre en toda su existencia se ha valido de - distintos medios, aprovechando los recursos materiales, creando

do una tecnología de enseñanza basada en la idea de evolucionar sus procedimientos.

La importancia de los materiales didácticos para el proceso educativo es incalculable; constituye un recurso único - en el proceso enseñanza-aprendizaje. Sin el acopio de los materiales didácticos, la enseñanza resulta árida e infructuosa. Los resultados entre una enseñanza abstracta sin materiales ni objetivos y otra que se vale del uso de materiales adecuados con objetivos precisos, muestran una notable diferencia en el aprovechamiento escolar de los alumnos.

Los avances en el diseño y elaboración de materiales didácticos han ido en aumento, cada día se observan nuevos adelantos, sin embargo, para el mejor aprovechamiento de esos materiales, es necesario que su diseño y construcción sin dejar a un lado la técnica, esté planeada de tal manera, que responda a los intereses de los educandos y su adquisición sea factible a todos los núcleos sociales.

Es importante también hacer notar el gran abismo existente entre los avances tecnológicos y la falta de sistemas adecuados para el aprovechamiento en las aulas de dichos avances, falta una vinculación.

Si visitamos cualquier aula, nos daremos cuenta que en nada ha cambiado de forma de como fue concebida en un principio, mucho menos han llegado a ellas los recursos que la tecnología moderna ha implementado con fines educativos.

El diseño de los materiales didácticos está sujeto a la creatividad del que lo hace, la finalidad, los fines económicos y el contenido de estos materiales están determinados por

el marco filosófico conceptual y social en el que se desenvuelve el diseñador.

El profesor en su imposibilidad de fabricar sus propios materiales, se convierte en un consumidor de las ideas prefabricadas al utilizar materiales elaborados por personas ajenas a la labor docente; pero le queda el recurso de adaptar los a los fines de su tarea.

Por el contrario si adopta la tendencia de elaborar sus propios materiales didácticos, deberá tomar muy en cuenta los objetivos de aprendizaje; los tópicos fundamentales, la buena composición y cuidar todos los detalles que desvíen la atención del fin propuesto.

Muchos factores influirán en la producción de un material didáctico; pero el más decisivo será el económico, por que requiere de una inversión previa, y el que produzca o reproduzca, deberá estar seguro de recuperar la inversión. Generalmente los encargados de la producción de materiales didácticos son personas dedicadas a la industria de la fabricación de bienes de consumo, sin embargo no deja de ser útil todo material elaborado que llega a las manos del maestro.

Los materiales didácticos también constituyen un instrumento de evaluación, porque permiten la apreciación objetiva de los logros, cuando los alumnos los manipulan adecuadamente, si esta manipulación está prevista en las actividades de aprendizaje.

Los materiales didácticos siempre emiten un mensaje cuando están expuestos al alcance de los alumnos.

Los símbolos conocidos facilitan la comunicación.

- Los elementos gráficos son autoexplicativos cuando el alumno tiene antecedentes.
- Los materiales didácticos constituyen una representación verídica de los datos.
- Un material didáctico exhibe en forma concreta los problemas planteados.
- Ejemplifica los conceptos.
- Contribuyen a la interpretación de los mensajes.
- Modifican y amplían formas de pensamiento.
- Producen impresiones completas en la percepción.
- Precisan ideas.
- Determinan conductas nuevas.
- Muestran la claridad de los objetivos.
- Preparan al alumno para recibir los mensajes.
- Transmiten conocimientos.
- Comparan aspectos reales.
- Provocan la imitación cuando existe la debida comprensión.
- Son adaptables a diferentes temas.
- Impulsan la creatividad.

W. Brown dice al referirse a los materiales didácticos:

"El empleo de los recursos en la enseñanza y la educación, tiene un doble cometido, mejo -

---

rar el aprendizaje y la enseñanza y crear condiciones en que los maestros y estudiantes interactúen como seres humanos dentro de un clima donde los hombres dominen el ambiente en provecho propio, cuando hagamos planes de utilización de cualquier medio" (19)

Los recursos didácticos pueden ser:

Tomados del medio. - Darle utilidad a todo objeto que nos circunda es facultad exclusiva del hombre.

Si nos valemos del medio para proveernos de los recursos didácticos, estamos capacitando a la vez al niño para que aproveche los recursos a su alcance en beneficio propio.

Comprados: La labor del maestro consiste en adaptar los materiales comerciales de acuerdo a las necesidades y exigencias de su trabajo docente.

Elaborados: Los materiales que sirven de recurso didáctico elaborado por el propio maestro, constituye una aportación pedagógica. Por muy modesto que sea un material creativo, contiene un concienzudo análisis de los procedimientos o la secuencia didáctica prevista de antemano para el mejor logro de los objetivos.

Para los problemas que se contemplan en este apartado viene establecer las siguientes acciones:

- Academia por grados.
- Seguir los procedimientos que enmarcan los auxiliares -

---

(19) BROWN, James W. et al: Instrucción Audiovisual, Tecnología, 2 ed. México, ed. Trillas, S.A. 1979 (c. 1975) Pgs. 2 y 3.

didácticos.

- Ejecutar las actividades de aprendizaje sugeridos en - el programa.
- Almacenar los materiales elaborados por los alumnos y- maestros, para reforzar el aprendizaje en acciones posteriores.

## CAPITULO V

### A. Empirismo en el control del proceso enseñanza aprendizaje

#### 1. Calendario de supervisión.

El 30 % de los directores establecen un calendario para supervisar a los grupos y el 70 % no realiza esta actividad.

Si se establece el calendario de supervisión es para que el profesor de grupo tenga en orden su documentación en la fecha señalada en el calendario. Esta forma tiene algunas desventajas:

- a) El profesor de grupo, le da importancia a la organización de su trabajo solamente en las fecha de supervisión, y en los días ordinarios disminuye su ritmo de trabajo; para evitarlo la supervisión debe ser continua.

En cierta escuela, un maestro de grupo al enterarse del día de la supervisión a su grupo, con tres días de anticipación a la fecha, realizaba trabajos manuales, elaboraba suficiente material didáctico, adornaba su salón de clases, ponía al corriente su documentación, en fin, todo parecía que marchaba a la perfección. Sin embargo era el grupo más atrasado de toda la escuela, porque el maestro faltaba mucho y constantemente llegaba tarde.

Si el director no supervisa en la fecha señalada pierde formalidad el calendario y nadie lo respetará para acciones posteriores.

El calendario de supervisión es importante toda vez que sea un instrumento rector de las acciones.

Permite al director dosificar su tiempo y planear las diferentes actividades cada vez que realice la supervisión.

Orienta, involucra y ordena las acciones según el orden para abordar los problemas en secuencias lógicas.

En la mayoría de los casos los directores de escuela, no dan importancia a la supervisión como un medio de control, para poder evaluar la actividad que realiza el maestro y el alcance de aprovechamiento del alumno.

Es conveniente establecer desde el principio un calendario de supervisión mensual, bimestral o las veces que sean necesarias, que el maestro sienta que su trabajo se está evaluando en forma permanente y la satisfacción del cumplimiento.

Funciones específicas del Director de la escuela en materia de supervisión.

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

Supervisar a los grupos, cuando menos una vez a la semana, para estimular su aprovechamiento y, en su caso, apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.

Verificar que el personal docente lleve al corriente el registro del avance programática, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Vigilar que la formación y ubicación de grupos se reali-

ce conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Primaria.

## 2. Relaciones humanas.

Este aspecto es el más elevado en porcentaje de captación de la encuesta realizada.

El 55 % de los directores son considerados con calidades para cultivar las buenas relaciones humanas con todo el personal docente.

Con razón muchos problemas se han superado en la práctica, porque existe disposición de la mayoría de los directores de establecer la comunicación con los que colaboran con él y muchos son comprensivos con sus compañeros.

Esto viene a mitigar las deficiencias técnicas de que adolece la mayoría.

Esta habilidad se ha desarrollado principalmente en comunidades alejadas; donde los maestros permanecen la mayor parte del tiempo, donde los lazos de amistad se consolidan cada vez que comparten las opiniones para la solución de problemas.

Las necesidades vitales, obligan a los maestros a conservar la convivencia en armonía que les permite facilitar la congruencia de las ideas, propicia un ambiente de cordialidad para compartir las experiencias pedagógicas y soluciones a veces hasta de problemas personales.

Para mejorar las relaciones humanas en aquellos directores que no las practican, se proponen los siguientes criterios:

- a) Interesarse en forma personal por cada maestro.
- b) Ser imparcial en los conflictos a resolver.
- c) No ordenar en forma autoritaria.
- d) Pedir opiniones para el desarrollo de las actividades proyectadas.
- e) Adoptar una actitud de servicio.
- f) Evitar palabras soeces.
- g) No reflejar la autoridad.
- h) Despojarse de complejo de superioridad.

Lo más importante es crear un ambiente de trabajo cooperativo donde cada quien participe de las metas comunes y se sienta responsable de la empresa en que participa.

### 3. Avances programáticos.

Aunque se argumenta que el avance programático no reporta ninguna utilidad, es un documento instituido oficialmente, que necesita el maestro para registrar sus acciones. En un momento dado este documento respalda el criterio técnico del profesor; siempre que tenga secuencia en la elaboración y que el maestro conozca los contenidos técnicos de este documento. La finalidad de llevar un registro del avance programático, es dar oportunidad al maestro para que planifique su clase, se apegue al programa oficial, seleccione la metodología adecuada e implemente los recursos didácticos según los objetivos. Todas estas actividades tienen una base pedagógica de la cual no puede prescindir el maestro, de lo contrario cae nuevamente en el empirismo y la improvisación que es muy co -

mún entre la mayoría.

Cada vez que el profesor dedica un poco de esfuerzo previo a su trabajo docente aventaja en todos los procedimientos técnicos, ahorra tiempo, economiza recursos y alcanza mayores objetivos; es recompensado el esfuerzo en toda la magnitud -- que redundará en beneficio del rendimiento escolar. Prácticamente recupera el tiempo invertido en la planificación, porque un trabajo bien planeado con la ayuda de las técnicas dinámicas en cada actividad, puede realizar trabajos complementarios, mientras los alumnos elaboran su aprendizaje.

Las causas que han contribuido para no darle la seriedad necesaria a este documento han sido:

- a) El director de la escuela no lo revisa con todo el requerimiento técnico; la mayoría lo recibe como un documento de requisito, lo autoriza y lo sella en forma automática, no hace ninguna observación, ni orienta al profesor de grupo en sus deficiencias.
- b) El director no verifica si las actividades planeadas son realmente ejecutadas.

Para incrementar la planeación académica del avance programático se ilustra el siguiente ejemplo, como lo maneja un director de escuela:

" Con base al concepto 36 que otorga la SEP como partida para material didáctico, recoge el avance programático de cada maestro, durante el día viernes de cada semana, los revisa en los días inhábiles y lo entrega el siguiente lunes con la condición de que le presenten los materiales didácticos de cada área señaladas en la planea-

ción del avance programático.

En la presente encuesta el 46 % de los directores, llevan el control de este documento, la mayoría deja pasar esta acción tan importante en la planeación de la labor docente.

#### 4. Registro sistemático de evaluación.

El porcentaje de directores que llevan un registro sistemático sobre evaluación apenas se aproxima a un 32 %, lo que indica que la mayoría no lo realiza.

Llevar un control estricto es ser constante sobre lo que se desea lograr; no es difícil realizar esta actividad sólo se necesita dedicación para hacerlo.

Urge establecer un registro sistemático de evaluación; con este recurso se detectarán más fácilmente las deficiencias y se encontrarán los medios para remediarlas.

Existen varios criterios para llevar el registro, algunos contemplan datos parciales y otros datos globales. Lo más importante será precisar los aspectos a evaluar. En este caso nos ocupa de manera especial el proceso enseñanza-aprendizaje; el cual permitirá al director contemplar en un cuadro general los logros de cada grupo y en cada grado; consecuentemente los datos a captar en este registro sistemático, se refiere al contenido programático, metodología empleada y porcentaje de aprovechamiento.

El contenido programático está dado en los programas de cada grado que ofrece en forma abierta a cada maestro para su realización como norma generalizada, en el cual el maestro tiene la libertad de adecuar a situaciones reales en donde

trabaja y proponer sugerencias para mejorar el contenido programático; el programa sirve de guía que canaliza el criterio del maestro, como único responsable de la realización de los objetivos del programa propuesto.

La metodología es el canal para conducir los contenidos en la enseñanza-aprendizaje, para hacer llegar los conocimientos a los alumnos. Con respecto a la metodología, es el maestro de grupo en quien recae la obligación de seleccionar los procedimientos más adecuados de acuerdo a lo que se propone enseñar, sin embargo no podemos afirmar que cada maestro se sujete a alguna metodología específica, como consecuencia se cae en el empirismo tradicional que es lo que más perjudica en el sistema educativo.

El porcentaje de aprovechamiento tiene una relación estrecha con lo que enseña el maestro y lo que aprende el alumno. Cada vez que la enseñanza sea sistemática, sujeta a una metodología específica, de lo contrario se notarán las grandes divergencias entre lo enseñado y lo aprendido; por lo tanto el director registrará estos tres aspectos en el momento de la supervisión.

##### 5. Uso de pruebas pedagógicas.

El 30 % de los directores recurren al uso de las pruebas pedagógicas para conocer el grado de aprovechamiento de los alumnos de cada grupo; en cambio la mayoría no las utiliza.

Supervisan a los grupos pero sin ningún recurso confiable donde compruebe el objetivo deseado; solamente se valen de preguntas verbales, de temas aislados, incluso fuera de los objetivos del programa, o una improvisación de preguntas-

a actividades muy informales, a la manera muy particular de su criterio.

Otros se concretan a transcribir los datos asentados en la lista de asistencia o tarjetas de calificaciones, y datos estadísticos, sin que se molesten pasar a los grupos.

Para que una supervisión tenga validez, se propone el siguiente criterio:

Que cada planeación académica se acompañe del respectivo instrumento de evaluación.

El director valiéndose del instrumento que el mismo maestro ha elaborado, podrá comprobar el aprovechamiento de los alumnos, con sólo verificar la aplicación de dicho recurso de evaluación.

#### 6. Ausencia del director.

El director se ausenta frecuentemente de la escuela, para desempeñar diferentes comisiones, tienen que abandonar justificada o injustificadamente su centro de trabajo, en ocasiones descuida el funcionamiento interno del plantel por cumplir otras actividades. Al director se le acumulan actividades que le impiden dedicarse íntegramente al aspecto educativo.

El 42 % de los directores se ausentan frecuentemente de la escuela, como el proceso educativo está inmerso en el complejo social, el director de escuela primaria no puede sustraerse de ciertas obligaciones que no son precisamente técnicas, pero de alguna manera conllevan la responsabilidad de su función. Entre las ausencias justificadas pueden mencionarse

las siguientes:

- a) Citas del supervisor escolar para recibir orientaciones sobre la elaboración de documentos requeridos por la superioridad.
- b) Por la entrega de la documentación.
- c) Por asuntos sindicales.
- d) Por comisiones de carácter social.
- e) Por licencias médicas.
- f) Por licencias permitidas por el derecho laboral.

Por otra parte estas ausencias, algunas veces son incrementadas por razones no justificadas:

- a) En ciertas zonas escolares los supervisores se hacen acompañar de uno o dos directores para hacer sus visitas de supervisión.
- b) Por abuso de autoridad algunos directores se toman -- días hábiles para arreglar asuntos personales.

Necesariamente la presencia o ausencia del director tiene que reflejarse en el trabajo del maestro de grupo; por -- ejemplo:

1. En cierta escuela un director decía - "cuando yo no - estoy, los maestros inmediatamente se reúnen para tomar acuerdos en salir de clase media hora antes de lo establecido, en suspender o derogar algunos acuerdos- que implican trabajo" - es necesaria la presencia del director en esta escuela, para que el trabajo siga su ritmo normal; el criterio del grupo que trabaja, siem

pre busca la oportunidad de evadir responsabilidades.

2. En otra escuela, el ausentarse el director, alguien - invita al personal docente, para ir a solicitar al en - cargado de la dirección, que conceda la salida con -- una hora de anticipación, argumentando en distintas - ocasiones diferentes razones. Por ser el último día - de la semana de labores, por ser día de quincena, por la inasistencia de alumnos en algunos grupos, etc.

Razones válidas para no trabajar, ninguna; pero estos casos se dan en la mayoría de las escuelas.

3. En cierta escuela, cuando el director se encontraba - ausente, los maestros prolongaban el tiempo de re- -- creo, restando importancia al trabajo.

¿ Dónde queda la responsabilidad del personal docente ?

Un profesor comenta lo siguiente: - siempre he tenido la mala suerte de ser subdirector en las escuelas donde he traba - jado, porque de alguna manera se han fijado que soy responsa - ble; y cada vez que el director se ausenta, el personal docente - , movido por la irresponsabilidad acuden a solicitarme les - conceda salir media hora antes, y a veces hasta una hora an - tes del horario de trabajo.

— Mi respuesta ha sido siempre negativa, argumentando que - si me otorgan esta confianza, no debo defraudar la situación, pensando siempre en no perjudicar al servicio. Cuando no hay forma de evadir este problema, les apoyo en forma verbal; pe - ro permanezco en la escuela, procurando cumplir con el hora - rio de trabajo, desarrollando actividades de la responsabili - dad que me asignan. - En la medida que participa el que diri -

ge en esta actividad, se fomenta más la irresponsabilidad.

En la realidad podemos encontrar que la actitud responsable del personal docente, está determinada por la presencia y actuación del que dirige.

El siguiente comentario viene a justificar esta afirmación. Una profesora dice - "En la escuela donde trabajo, el director hace un compromiso con los padres de familia desde el principio del año escolar que si los maestros cumplen, los padres de familia también deben cumplir. Por lo tanto el director exige a ambas partes de la siguiente manera:

Los maestros debemos llegar puntualmente al trabajo, ninguno se retira durante ni antes del horario establecido. A los padres les indica que deben llevar personalmente a sus hijos a la escuela, entregándolos directamente al maestro de grupo; y no se retirarán mientras no llegue el maestro, situación que obliga al personal docente, llegar cinco minutos antes de retirarse después que haya entregado a sus alumnos a los padres. A nuestro juicio esta actitud es coercitiva pero es necesaria, porque ha tenido resultados positivos en provecho del servicio, toda vez que los padres de familia no protestan a las exigencias del maestro, aportando todo lo que les pide, como material de apoyo didáctico y otras necesidades dentro de la enseñanza-aprendizaje.

#### 7. Registro de acciones del personal.

Este medio de control en la mayoría de los casos no se ha puesto en práctica, tal vez porque el director no quiere crearse enemistades con los maestros que colaboran con él. -- Abriga el temor de reflejar las deficiencias a primera vista,

en lugar de detectar acciones sobresalientes.

Para establecer el criterio democrático de este registro de acciones, las acciones del director deben estar consideradas dentro del mismo cuadro. Este criterio le da seguridad -- para ser considerado dentro de las mismas responsabilidades -- del personal que tiene que realizar una función específica.

Para ello es necesario que el director precise las ta -- reas de cada uno independientemente de las acciones colecti -- vas.

Este cuadro se puede implementar con acciones que surjan de la planeación inicial, además de las acciones se seguimiento.

Ventajas que pueden obtenerse con este tipo de registro.

- a) Detectar problemas para tomar decisiones.
- b) Permite una apreciación global de las actividades.
- c) Ofrece a cada participante la oportunidad de auto- -- evaluarse en sus realizaciones.
- d) Permite la valoración del trabajo en cualquier etapa- del proceso.
- e) Equilibra las oportunidades de ejecución.
- f) Ofrece una evaluación en el desempeño, de las accio -- nes.

Un registro sistemático que le permitirá al director, -- captar las deficiencias para enderezar rumbos equivocados y -- no estará atacando en forma aislada o supuestamente algo que- no conoce.

Tener en forma objetiva un informe gráfico del desarrollo de las actividades docentes, facilita la apreciación sistemática de los avances logrados.

En muchas ocasiones el maestro de grupo no puede saber con precisión que se requiere de él, cuando el director en forma oculta lleva un expediente personal de cada maestro, donde seguramente sólo se acumulan los aspectos negativos; por el contrario, si tiene a la vista una relación de obligaciones, cada uno se esforzará por alcanzar el máximo de los objetivos; porque en la mayoría siempre hay buena disposición de cumplimiento y aquel que llegara a incurrir en deficiencias será por causas ajenas a su voluntad.

## CONCLUSIONES

### A. Respuestas a las preguntas planteadas

#### 1.- ¿ Qué significa proceder empíricamente ?

Tomamos el término empirismo como un adjetivo para -  
calificar la forma asistemática de un trabajo.

Se trata de describir el abuso de la práctica empírica  
como toda actividad que se aleja de la técnica.

El empírico procede superficialmente porque no em --  
plea ningún instrumento para medir y controlar lo --  
que hace.

El asistemático porque sus acciones no tienen planeaci  
ción, secuencia, procedimientos, ni sabe el grado de  
efectividad de lo que hace.

#### 2.- ¿ Quiénes proceden empíricamente dentro del sistema- educativo ?

La mayoría de directores de escuela de educación prima  
ria resultan ser empíricos, toda vez que no pla- -  
nean, no organizan, no dirigen, no controlan, no su-  
pervisan ni evalúan sobre bases científicas. Cuando  
solamente confían que el trabajo marcha bien.

#### 3.- ¿ A quiénes afecta el abuso de las prácticas empíri- cas dentro del sistema educativo ?

Como consecuencia de los procedimientos empíricos empl  
eados por la mayoría de los directores de escuela-  
primaria en el desempeño de sus funciones técnico --  
pedagógicas, este aspecto involucra a toda la comunica

dad educativa en general, pero es el niño el directamente perjudicado en su aprovechamiento.

4.- ¿ Como afecta el empirismo en la escuela primaria ?

Este fenómeno repercute en las siguientes deficiencias:

- En el período de la inscripción inicial se desperdician recursos humanos, esfuerzos y tiempo
- La asignación de grupos se realiza en forma inadecuada.
- En la integración de grupos paralelos obedece a -- criterios diversos.
- La disciplina está sujeta al criterio personal del director.
- No se implementan mecanismos para que los padres - de familia participen en la tarea educativa.
- Se da asesoramiento en forma eventual y superficial a los maestros de grupo.
- Hay deficiencias en la enseñanza aprendizaje.
- El porcentaje de aprovechamiento escolar solamente es cuantitativo y no cualitativo.
- Hay desconocimiento del grado de avance de cada -- grupo escolar.
- No se otorgan estímulos oportunos a los que lo merecen.
- Muchos problemas no tienen solución adecuada.

- En la escuela de educación primaria la mayoría de los directores tienen poca aptitud para dirigir.
- No se utiliza la metodología ni materiales didácticos adecuados.
- No existe un calendario de supervisión.
- En la mayoría de las escuelas no se practican adecuadamente las relaciones humanas.
- No se le dá la importancia debida al avance programático.
- No se hace una evaluación continua.
- No se controla el ausentismo.

5.- ¿ Por qué se presenta el empirismo en la escuela primaria ?

Algunas de las razones pueden ser:

- Por los mecanismos de improvisación, en el momento de otorgar el nombramiento de director.
- Falta de capacitación de muchos maestros.
- Porque impera el criterio muy personal del que tiene la autoridad de decidir.
- La crisis educativa se debe fundamentalmente a la política de desacuerdo que se maneja a nivel gubernamental.
- La irresponsabilidad de los que participan en tareas concretas de educación.
- Desconocimiento de los principios y lineamientos -

técnico-pedagógicos.

## B. Sugerencias de alternativa de solución

Las posibles soluciones que proponemos para cada cuestión son las siguientes:

- Para aprovechar mejor el tiempo durante el período de inscripción inicial, se puede nombrar una comisión para inscribir; el director y el resto del personal realizarían las siguientes actividades técnico-pedagógicas:
  - a) Elaborar el plan de trabajo.
  - b) Planear las actividades académicas.
  - c) Calendarizar las actividades socio-culturales.
  - d) Analizar y jerarquizar el programa escolar.
  - e) Seleccionar la metodología de cada área.
  - f) Establecer lineamientos de disciplina.
  - g) Analizar el Reglamento Interior de trabajo.
  - h) Levantar el censo general de población.
  - i) Enumerar tareas de participación de padres de familia.
  - j) Elaborar relación de recursos y necesidades.
  - k) Determinar el proyecto de financiamiento.

En cuanto al problema de asignación de grupos, se sugiere lo siguiente:

- Para ejercitar todas las habilidades para conducir eficientemente el proceso enseñanza-aprendizaje, urge una capacitación de arraigo para ubicar al profesor de primaria en un determinado grado.

- Con referencia a la aplicación de pruebas mentales, se propone que se capacite al Director de escuela para -- que a su vez ordene y asesore adecuadamente en esta -- tarea a su personal docente; esta capacitación la promovería la Dirección Federal de Educación Primaria.
- Para formar grupos paralelos, se propone la clasificación horizontal que consiste en agrupar a los alumnos con iguales capacidades de aprendizaje en base a los resultados obtenidos de la aplicación de pruebas mentales y/o pedagógicas.
- En los lineamientos de disciplina se propone que el director de la escuela, los fije desde el inicio del curso por escrito, con sus respectivas etapas de seguimiento y verificación en las conductas de los que participan.
- De la participación de los padres de familia en la conducción de la enseñanza aprendizaje del alumno, es el profesor de grupo quien debe encontrar los mecanismos para involucrarlos, de acuerdo a las características -- del medio, por ejemplo:
  - a) Supervisar y firmar las tareas escolares.
  - b) Marcar en el libro o en el cuaderno una señal convencional.
  - c) Escuchar el relato del niño diariamente.
- En la preparación profesional del director se requiere una capacitación específica que lo habilite en el desempeño de sus funciones.

- Para facilitar la tarea del director en el asesoramiento al personal docente se sugiere:

- a) Cultivar las relaciones humanas.
- b) Crear confianza en los profesores de grupo.
- c) Compartir responsabilidades para que existan iguales oportunidades de participación.
- d) Realizar entrevistas individuales.
- e) Ofrecer el asesoramiento como un servicio de ayuda.

- Deficiencias en la enseñanza.

Para contrarrestar las deficiencias en la enseñanza - - aprendizaje, se propone profesionalización de todos -- los directores de escuela primaria mediante cursos de capacitación durante los meses de julio y agosto y establecer la obligatoriedad de actualización permanente para maestros de grupo.

- Para que un director pueda pronosticar el porcentaje - de aprovechamiento escolar que se propone alcanzar, se sugiere:

- a) Fijar objetivos de alcance a corto plazo.
- b) Controlar estrictamente la dirección de la enseñanza-aprendizaje.
- c) Llevar un registro sistemático de evaluación continua.
- d) Comparar gráficas del rendimiento escolar.
- e) Transferir las aportaciones pedagógicas de profesores que colaboran en la escuela.

- f) Computar los datos para establecer un parámetro de rendimiento normal.
  - g) Utilizar el Consejo Técnico Consultivo como órgano de control de la enseñanza-aprendizaje.
- Para que el director de escuela primaria conozca el -- grado de avance de cada grupo; puede poner en práctica las siguientes acciones:
- a) Solicitar informes al término de cada unidad progra mática.
  - b) Realizar la supervisión continua y sistemática a -- cada grupo.
- La falta de estímulo oportuno reclama una renovación - política y moral de acuerdo a las circunstancias actuales. Una enfocada a nivel institucional y otra de re-laciones laborales.
- La solución inteligente de problemas se dará desde el- inicio del curso escolar, mediante una adecuada planeación, con respecto al trabajo académico y todas las actividades sociales.
- Para mejorar la aptitud de dirección de los directores de escuela, se sugiere:
- a) Selección adecuada en el momento de otorgar el nom- bramiento para director mediante un examen de oposición.
  - b) Para directores en servicio:
    - Guiar las actividades a través del ejemplo.
    - Compartir responsabilidades.
    - Control emocional en el carácter.

- Para contribuir sobre metodología de la enseñanza y -- materiales didácticos, conviene promover:
  - a) Intercambio permante de resultados de la metodolo - gía aplicada por los profesores de grupo.
  - b) Registro de procedimientos utilizados.
  - c) Capacitación al inicio de cada curso escolar sobre- metodología.
  - d) Academia por grados.
  - e) Almacenar los materiales elaborados por maestros y- alumnos para reforzar el aprendizaje en acciones -- posteriores.
  
- Para evitar en cierto grado el empirismo en la supervi- sión de grupos conviene establecer un "calendario de - supervisión" que sea un instrumento rector de las ac - ciones técnico-pedagógicas.
  
- Para mejorar las relaciones humanas en aquellos direc- tores que no las practican, se proponen los siguientes criterios:
  - a) Respeto a las diferencias individuales.
  - b) Ser imparcial en los conflictos a resolver.
  - c) No ordenar en forma autoritaria.
  - d) Compartir opiniones en las actividades proyectadas.
  - e) Adoptar una actitud de servicio.
  - f) Despojarse del completo de superioridad.
  - g) Pugnar por el respeto mútuo.
  
- Para sustituir el " Avance Programático", se propone - que la Secretaría de Educación Pública, edite los Pro- gramas en forma de " unidades de aprendizaje ", en sus

tres etapas: planeación, realización y evaluación" facilitando de esta manera la conducción de la enseñanza.

- Fomentar un banco de instrumentos de evaluación para fines de comparación y antecedentes de información.
- Que cada planeación académica vaya acompañada del respectivo instrumento de evaluación para que el director con solo aplicar estos recursos, verifique el aprovechamiento.
- Que se delimiten las funciones del director de la escuela y se concreticen más sus acciones en el aspecto técnico-pedagógico para evitar en lo posible las ausencias de su centro de trabajo.
- Para ofrecer una evaluación más oportuna y justa en el desempeño de las labores docentes conviene llevar un registro sistemático de las acciones del personal docente.

## BIBLIOGRAFIA

- ANDEIZ-AGG, Ezequiel. Introducción a las Técnicas de Investigación Social. 7 Ed. Buenos Aires, Argentina, -- Ed. Humanitas 1978. Pgs. 13 y 14.
- Aristos, Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. - Barcelona, España. Ed. Ramón Sopena, S.A. 1980 - - - (c 1978). p. 508.
- BROWN, James W. et. al: Instrucción Audiovisual, Tecnología, Medios y Métodos. 2 Ed. México, Ed. Trillas, S.- A. 1979 (c 1975). Pgs. 2 y 3.
- Cultural Junior. Dir. Juan Salvat V. 11 España, Ed. Salvat, S.A. de Ediciones Pamplona 1980. p. 183.
- GUTIERREZ PEREZ, Victor. Psicotécnica Pedagógica, Tomo - 1. México (s.e.) 1976. p. 60.
- RALUY, PANDEVIDA, Antonio. Diccionario Porrúa de la Lengua Española. 2a. Ed. México, Ed. Porrúa, S.A. 1982 - (c 1976). p. 275.
- RALUY, P. Antonio: Op. cit. p. 706.
- RANCES, Atilano. Diccionario de la Lengua Española. Barcelona, España. Ed. Ramón Sopena, S.A., 1961 (c 1957) p. 317.
- RINCON ARCE, Alvaro y Alonso Rocha León, ABC de Química-primer curso para las escuelas de Educación Media. -- 4 Ed. México. Ed. Herrero, S.A. 1978 (c 1975). p. 2.
- ROSADO, Daffny. et. al: Biología Uno. Conforme a los objetivos del programa oficial, educación media básica, 2 Ed. México. Ed. Trillas, S.A. 1977 (c 1975). pgs.-- 11 a 13.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Administración y Legislación Educativa. 2o. Curso para la Licenciatura en - Educación Pres-escolar y Primaria. Antología. México-1976. Pgs. 32 a 36.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria. México. 1980. p. 53.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Programa elevar la calidad de la Educación. Documento de Actualización, Coordinación Nacional México, 1982. Pgs. 100 a 101.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA-SINDICATO NACIONAL DE -- TRABAJADORES DE LA EDUCACION. COMISION NACIONAL MIXTA DE ESCALAFON. Reglamento Tabulador Crédito Escalafo - nario, México. 1974. Pgs. 28 y 29

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Tecnología Educativa. - Primer curso para la Licenciatura en Educación Primaria. Antología. México 1976. p. 16.

SUAREZ DIAZ, Reynaldo. La Educación. Su filosofía. Su -- Psicología. Su Método. México. Ed. Trilla, S.A. 1982. ( c 1978) p. 73.

VILLALPANDO, José Manuel. Manual de Psicotécnica Pedagógica. 9 Ed. México. Ed. Porrúa, S.A. 1969. p. 104.

**INSTRUCCIONES:** De acuerdo a sus observaciones, sobre la actuación de su Director de escuela; escriba una -- equis sobre la respuesta que afirme o niegue -- cada cuestión.

## C U E S T I O N A R I O.

### ORGANIZACION

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 1. ¿ Unicamente el Director de la escuela, realizó la inscripción inicial ? .....  | SI | NO |
| 2. ¿ El Director de la escuela siempre designa grupos de acuerdo a la preparación del maestro ?  | SI | NO |
| 3. ¿ El Director siempre ordena la aplicación de una prueba para detectar el grado de madurez en el primer grado ? .....               | SI | NO |
| 4. ¿ Para establecer grupos paralelos, el Director indica que se aplique una prueba pedagógica ?                                       | SI | NO |
| 5. ¿ Desde un principio, el Director dió por escrito los lineamientos de disciplina escolar a maestros y alumnos ? .....               | SI | NO |
| 6. ¿ El Director asignó desde un principio tareas concretas a los padres de familia; para apoyar el aprendizaje de los alumnos ? ..... | SI | NO |
| 7. ¿ Además de la experiencia, tiene preparación profesional el Director ? .....   | SI | NO |

### DIRECCION

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 8. ¿ El Director lo asesora permanentemente en la conducción del aprendizaje ? .....   | SI | NO |
| 9. ¿ Usted solicita con frecuencia orientaciones pedagógicas al Director ? .....   | SI | NO |
| 10. ¿ Usted ha observado que cuando existen deficiencias en la técnica de la enseñanza, el Director resuelve este problema ? ..... | SI | NO |
| 11. ¿ El Director prevee un porcentaje de aprovechamiento de los alumnos ? .....   | SI | NO |
| 12. ¿ El Director conoce el grado de avance de cada grupo ? .....  | SI | NO |
| 13. ¿ El Director estimula oportunamente a los maestros responsables? .....  | SI | NO |

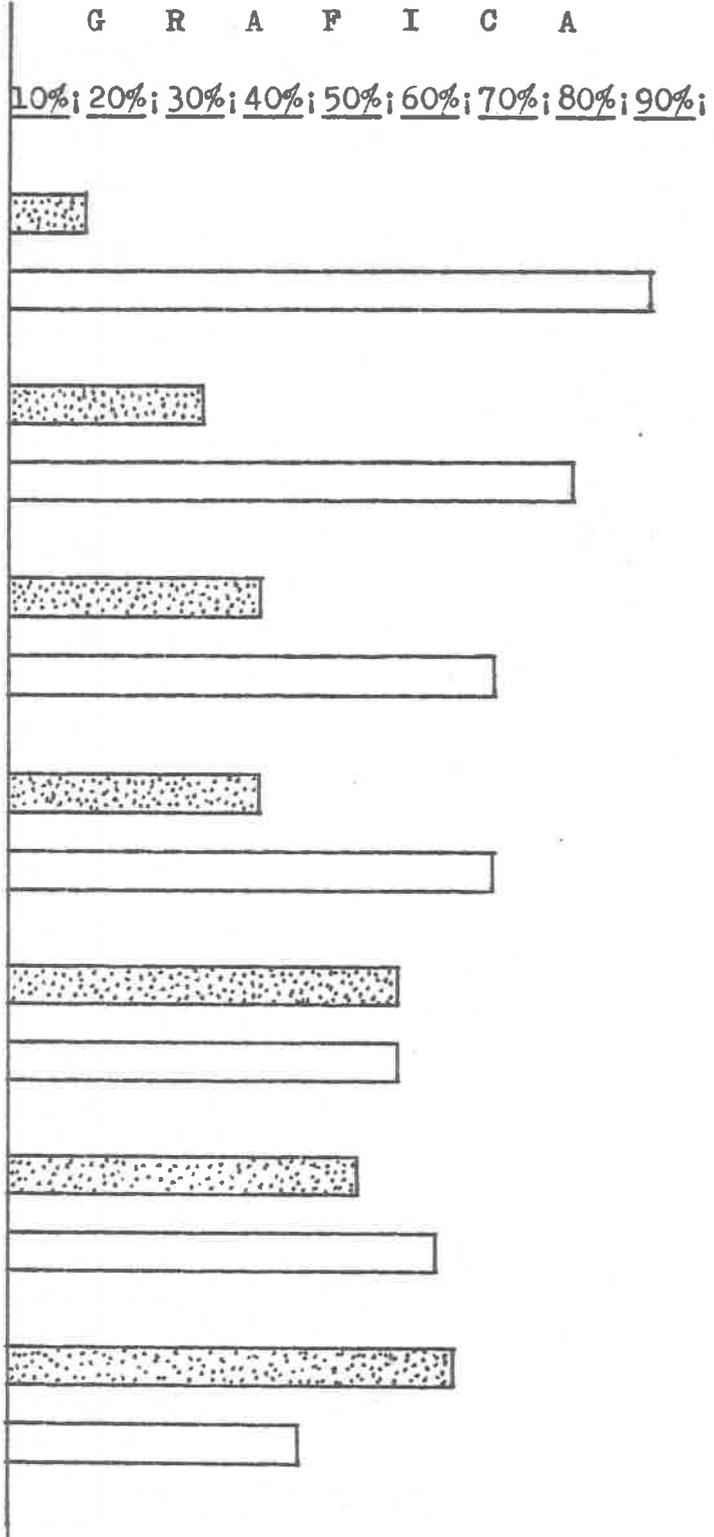
- |  |    |    |
|--|----|----|
| 14. ¿ Resuelve los problemas inteligentemente ? ...  | SI | NO |
| 15. ¿ El Director tiene capacidad como dirigente de sus maestros ? .....   | SI | NO |
| 16. ¿ Las sugerencias que le ha dado el Director <u>so</u> bre métodos y material didáctico le han sido-satisfactorios ? ..... | SI | NO |

#### CONTROL

- |   |    |    |
|---|----|----|
| 17. ¿ El Director establece un calendario de supervisión a los grupos ? .....   | SI | NO |
| 18. ¿ El Director cultiva buenas relaciones humanas con todo el personal docente ? .....                                    | SI | NO |
| 19. ¿ El Director estableció un control estricto <u>so</u> bre avances programáticos ? .....                                | SI | NO |
| 20. ¿ El Director lleva un registro sistemático sobre evaluación de cada grupo ? .....                                      | SI | NO |
| 21. ¿ El Director se ausenta frecuentemente de la escuela ? .....   | SI | NO |
| 22. ¿ El registro de acciones del personal docente se encuentra a la vista ? .....  | SI | NO |
| 23. ¿ En reuniones de consejo técnico resuelven <u>pro</u> blemas técnico-pedagógico ? .....                                | SI | NO |
| 24. ¿ El Director supervisó por lo menos tres veces a su grupo ? .....  | SI | NO |
| 25. ¿ Para conocer el estado de los grupos en cuanto a aprovechamiento, el Director ha usado -- pruebas pedagógicas ? ..... | SI | NO |

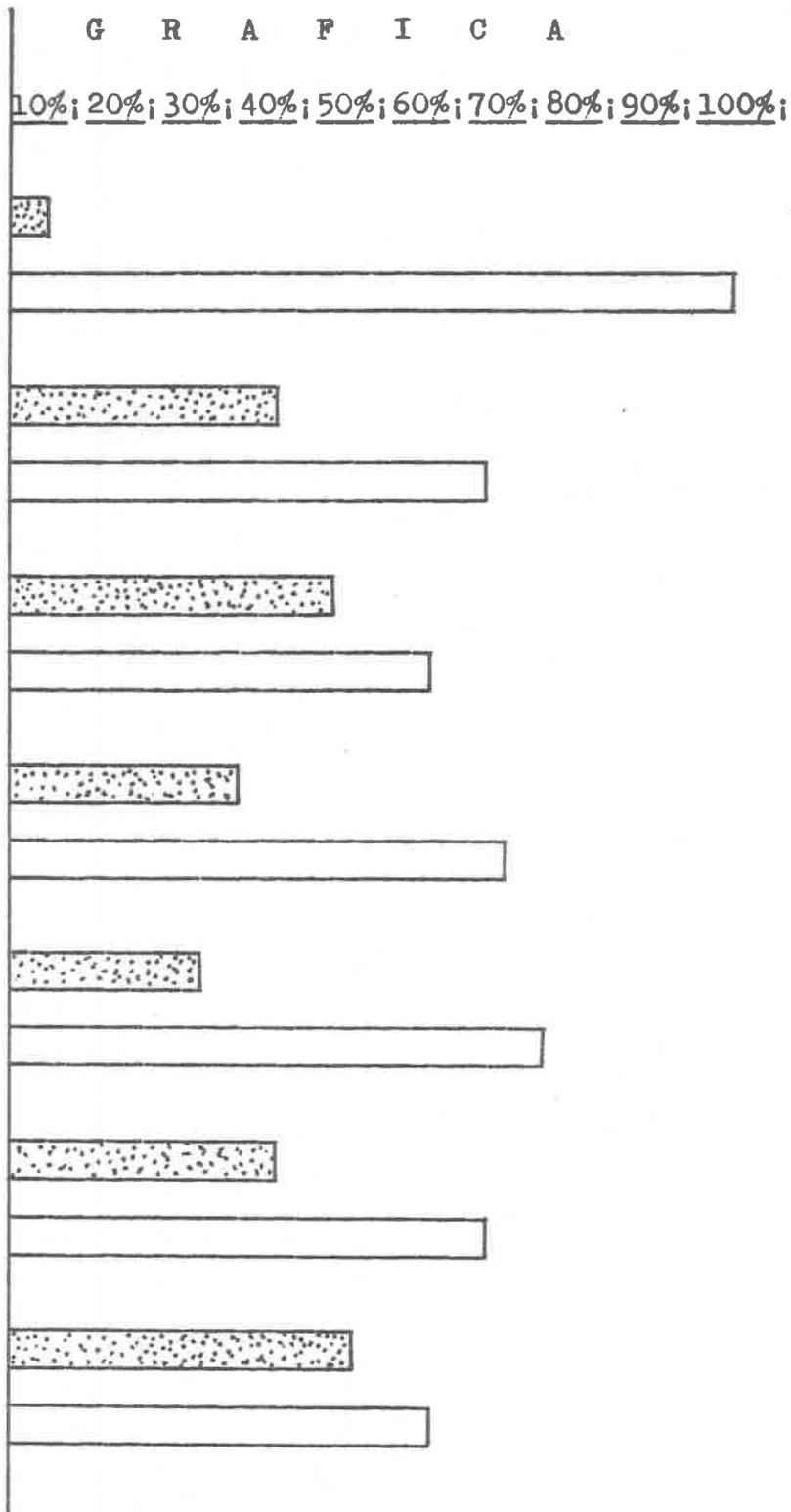
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACION DE LA ENCUESTA A LOS -- ESTUDIANTES DE LA NORMAL SUPERIOR DE OAXACA, PARA DETECTAR EL PORCENTAJE DE LOS DIRECTORES QUE ORGANIZAN SU ESCUELA.

Cues- tio- nes.	Res- pues- tas.	Ca- sos	%
1	SI	76	16%
	NO	412	84%
2	SI	127	26%
	NO	361	74%
3	SI	172	35%
	NO	316	65%
4	SI	170	35%
	NO	318	65%
5	SI	243	50%
	NO	245	50%
6	SI	221	45%
	NO	267	55%
7	SI	298	61%
	NO	190	39%



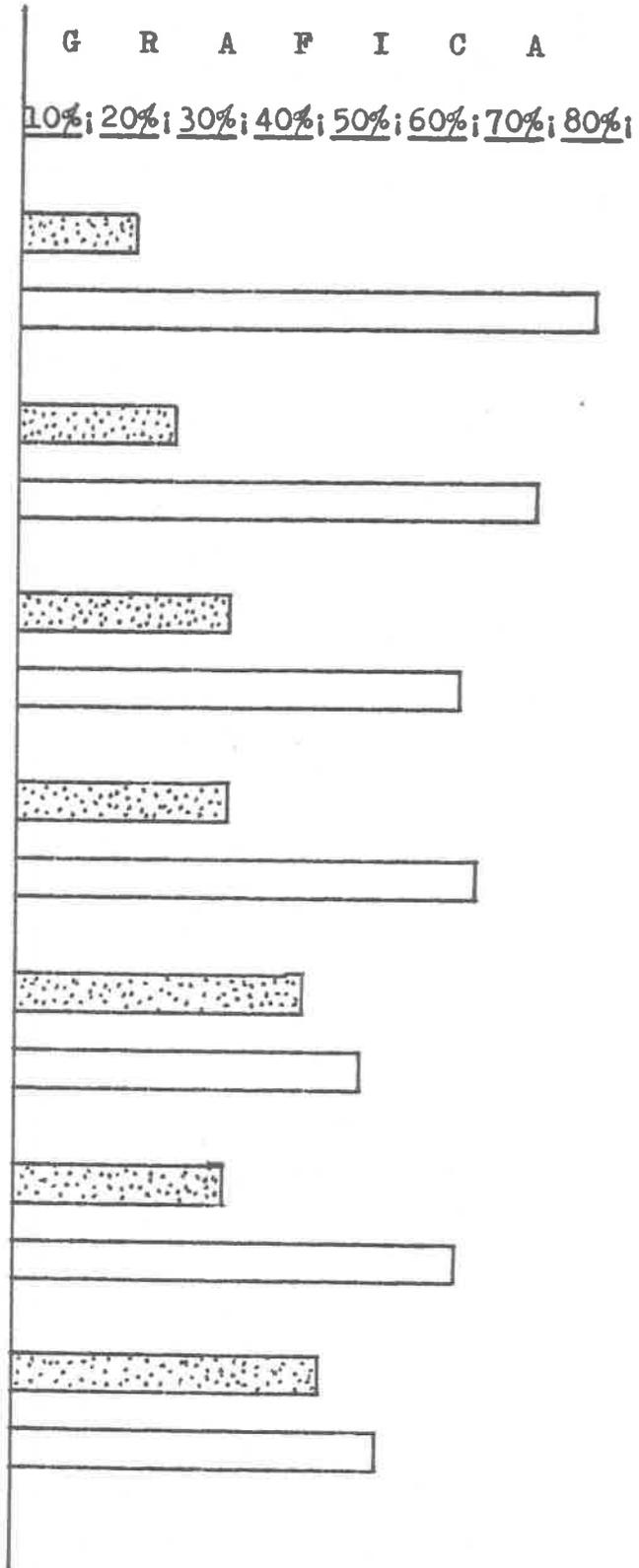
RESULTADOS OBTENIDOS AL APLICAR LA ENCUESTA A ESTUDIANTES DE -  
 LICENCIATURA EN EDUCACION BASICA DE LA U.P.N., PARA DETECTAR -  
 EL PORCENTAJE DE LOS DIRECTORES QUE ORGANIZAN SU ESCUELA.

Cues- tio- nes.	Res- pues- tas.	Ca- sos	%
1	SI	9	4%
	NO	226	96%
2	SI	87	37%
	NO	148	63%
3	SI	99	42%
	NO	136	58%
4	SI	79	34%
	NO	156	66%
5	SI	68	28%
	NO	167	72%
6	SI	86	37%
	NO	149	63%
7	SI	109	46%
	NO	126	54%



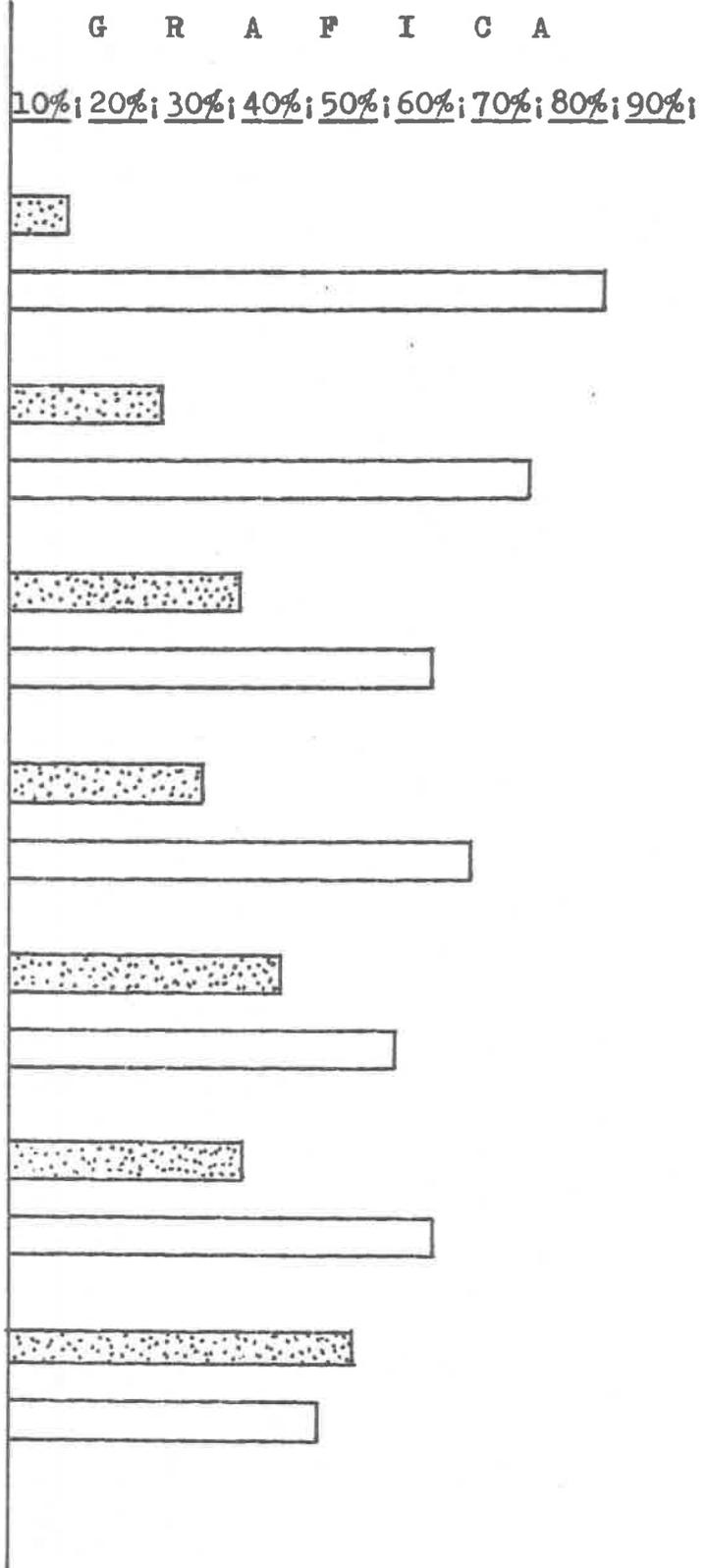
RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE CUESTIONES DE ORGANIZACION DE LA ESCUELA AL ENCUESTAR A LOS MAESTROS-ALUMNOS DE LA NORMAL -- S.N.T.E. EN OAXACA.

Cues- tio- nes.	Res- pues- tas.	Ca- sos	%
1	SI	109	20%
	NO	462	80%
2	SI	159	28%
	NO	412	72%
3	SI	191	34%
	NO	380	66%
4	SI	182	32%
	NO	389	68%
5	SI	256	45%
	NO	315	55%
6	SI	195	35%
	NO	376	65%
7	SI	268	47%
	NO	303	53%



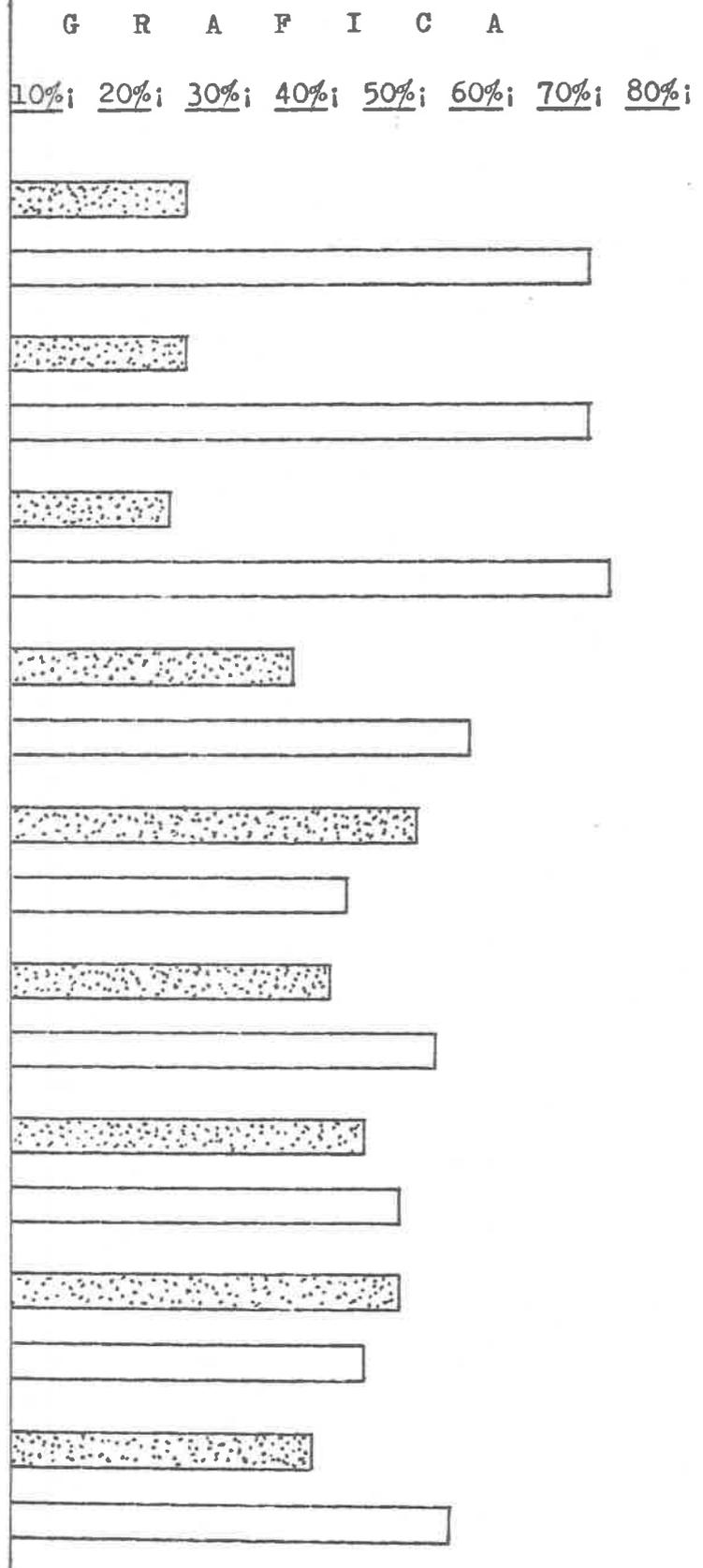
Concentración de datos sobre cuestiones de ORGANIZACION.

Cues- tio - nes.	Res- pues- tas.	Ca- sos	%
1	SI	194	15%
	NO	1100	85%
2	SI	373	29%
	NO	921	71%
3	SI	462	37%
	NO	832	63%
4	SI	431	33%
	NO	863	67%
5	SI	567	41%
	NO	727	59%
6	SI	502	39%
	NO	792	61%
7	SI	675	51%
	NO	619	49%



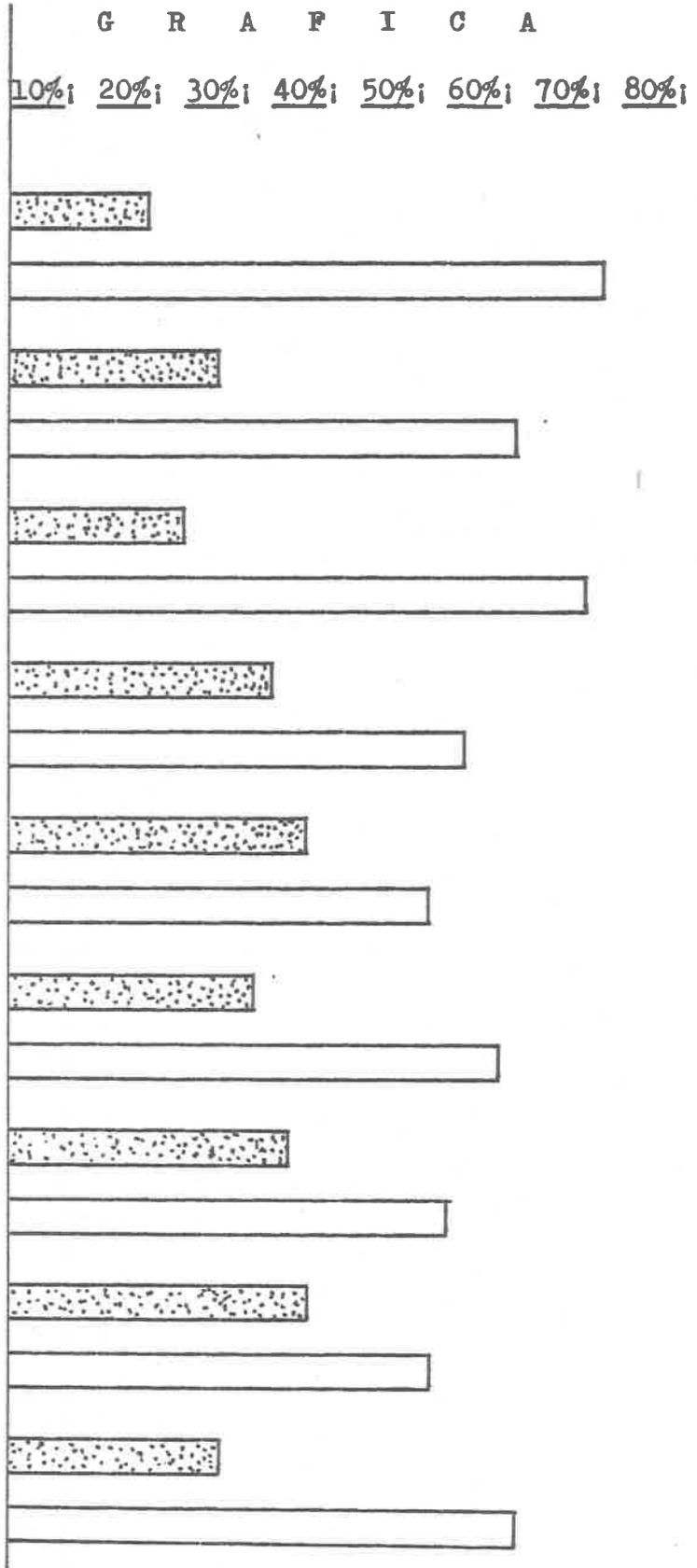
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACION DE UNA ENCUESTA A LOS - 122  
 MAESTROS-ALUMNOS DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR, PARA DETECTAR  
 EL PORCENTAJE DE LOS DIRECTORES QUE DIRIGEN BIEN SU ESCUELA.

Cues- tio - nes.	Res- pues- tas.	Ca- sos	%
8	SI	139	28%
	NO	349	72%
9	SI	134	27%
	NO	354	73%
10	SI	116	24%
	NO	372	76%
11	SI	193	40%
	NO	295	60%
12	SI	254	52%
	NO	234	48%
13	SI	222	45%
	NO	266	55%
14	SI	239	49%
	NO	249	51%
15	SI	250	51%
	NO	238	49%
16	SI	201	41%
	NO	287	59%



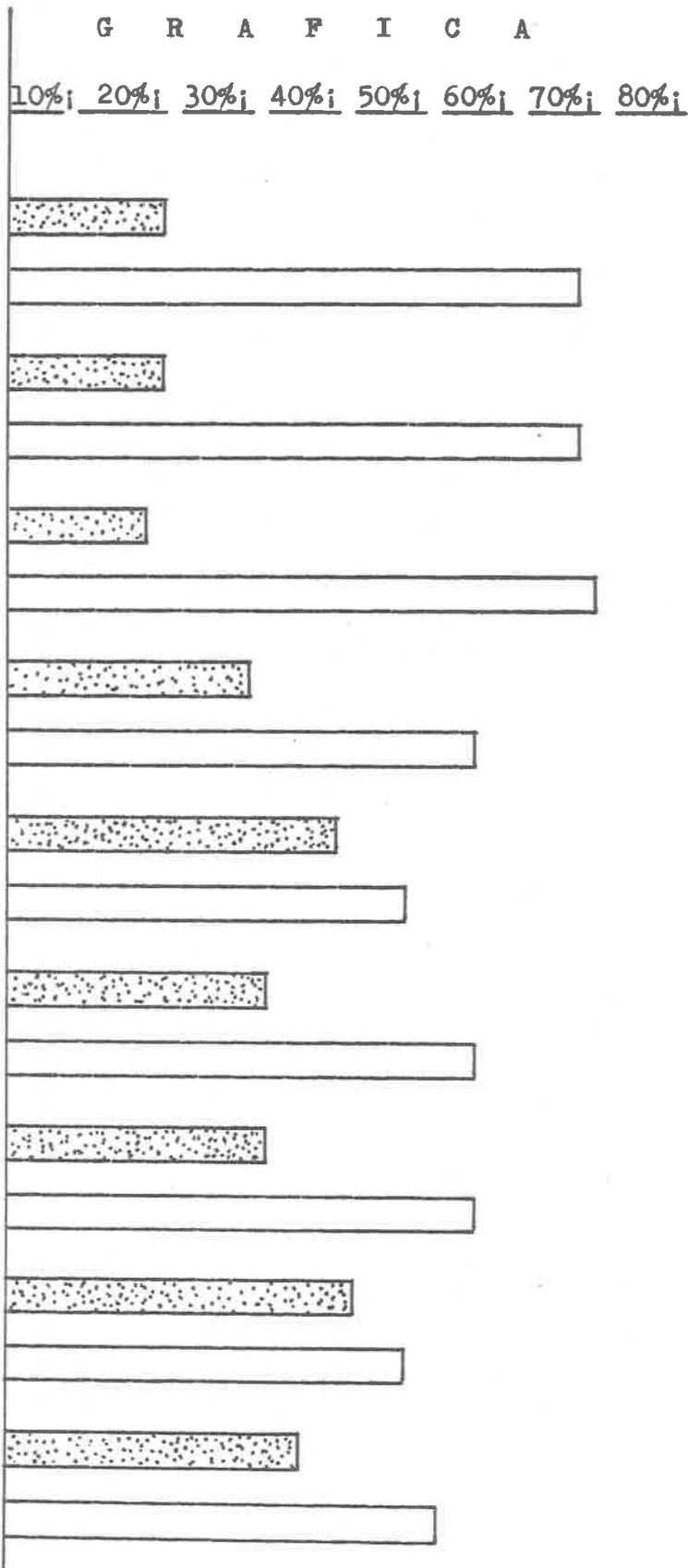
PORCENTAJE DE LOS DIRECTORES QUE DIRIGEN BIEN SU ESCUELA SEGUN 123  
 LOS DATOS OBTENIDOS EN EL GRUPO DE LICENCIATURA.

Cues- tio- nes.	Res- pues- tas.	Ca- sos	%
8	SI	48	24%
	NO	187	76%
9	SI	76	32%
	NO	159	68%
10	SI	64	27%
	NO	171	73%
11	SI	91	38%
	NO	144	62%
12	SI	103	43%
	NO	133	57%
13	SI	83	35%
	NO	152	65%
14	SI	96	40%
	NO	139	60%
15	SI	100	43%
	NO	135	57%
16	SI	77	32%
	NO	158	68%

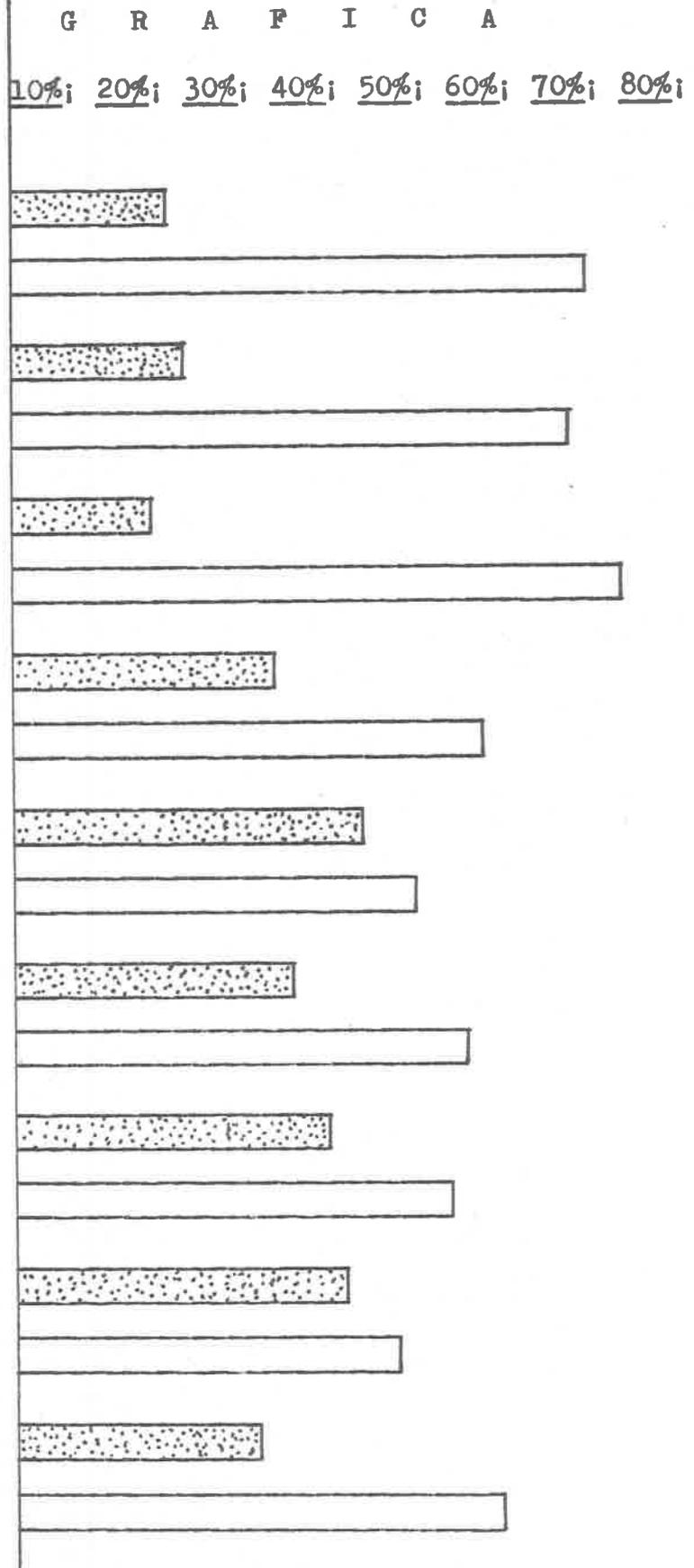


PORCENTAJE DE LOS DIRECTORES QUE DIRIGEN BIEN SU ESCUELA SEGUN LOS DATOS OBTENIDOS EN EL GRUPO DE LOS MAESTROS-ALUMNOS DE LA- 124 ESCUELA NORMAL DEL S.N.T.E. EN OAXACA.

Cues- tio- nes	Res- pues- tas.	Ca- sos	%
8	SI	146	26%
	NO	425	74%
9	SI	150	26%
	NO	421	74%
10	SI	139	24%
	NO	432	76%
11	SI	209	37%
	NO	362	63%
12	SI	261	45%
	NO	310	55%
13	SI	215	38%
	NO	356	62%
14	SI	217	39%
	NO	354	61%
15	SI	273	48%
	NO	298	52%
16	SI	234	41%
	NO	337	59%

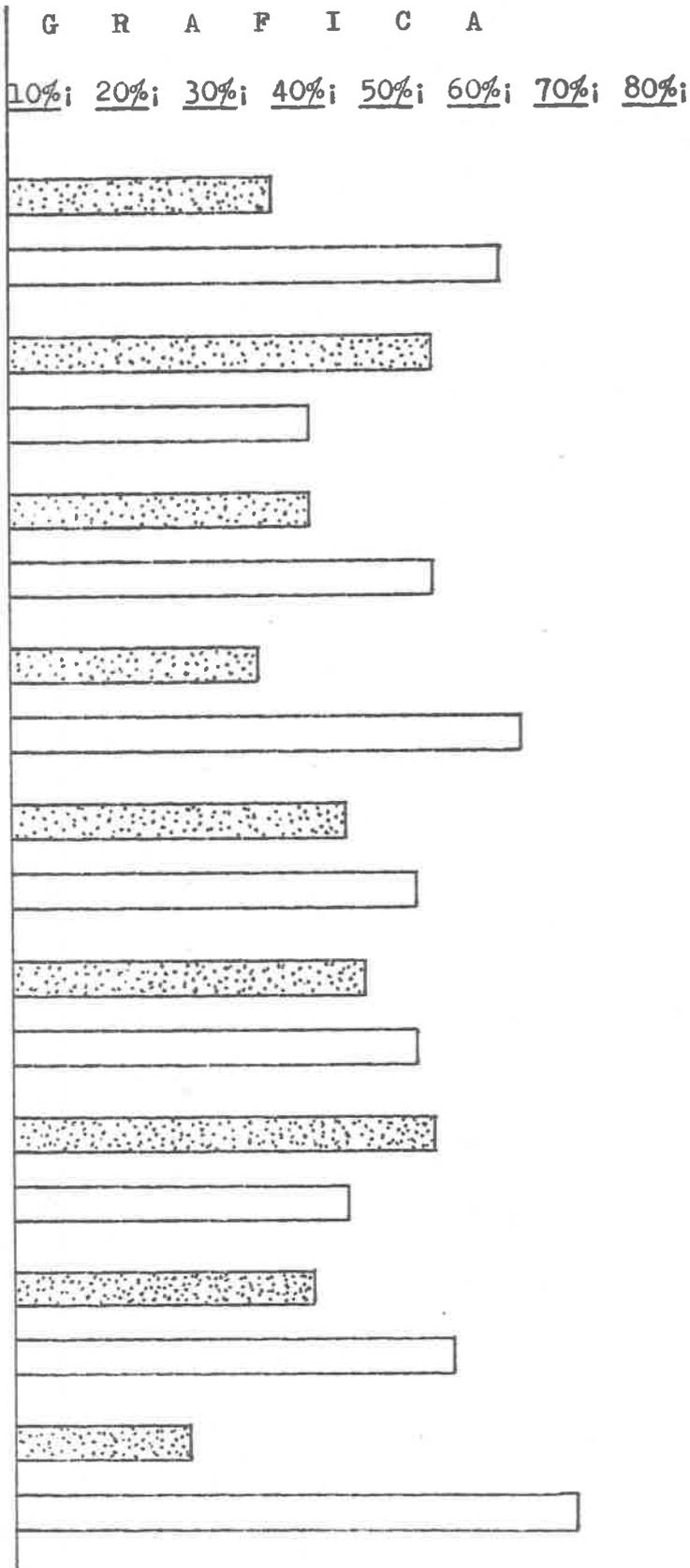


Cues- tio - nes.	Res- pues- tas.	Ca- sos	%
8	SI	333	26%
	NO	961	74%
9	SI	360	28%
	NO	934	72%
10	SI	319	25%
	NO	975	75%
11	SI	493	39%
	NO	801	61%
12	SI	617	47%
	NO	677	53%
13	SI	520	40%
	NO	774	60%
14	SI	552	42%
	NO	742	58%
15	SI	623	47%
	NO	671	53%
16	SI	512	38%
	NO	782	62%



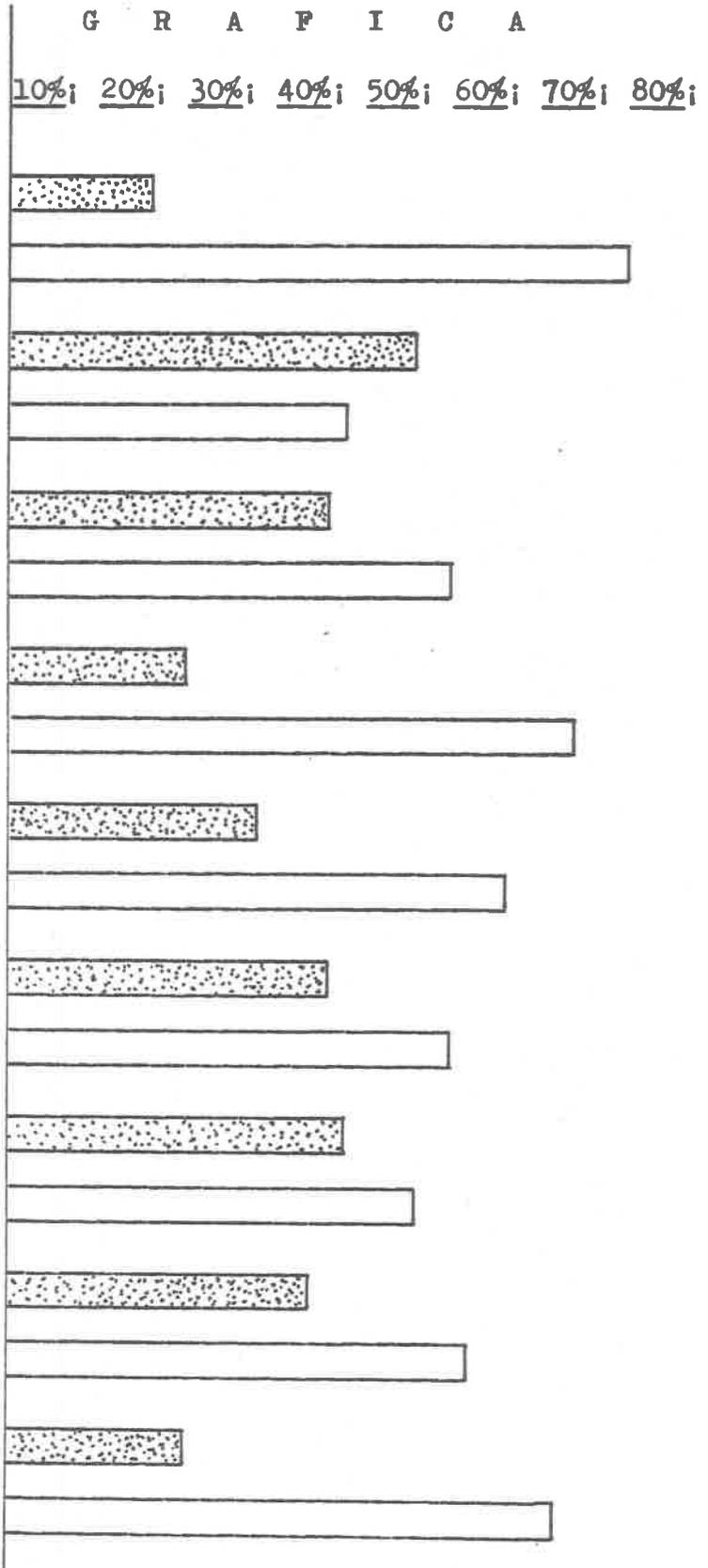
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACION DE UNA ENCUESTA A LOS -  
 MAESTROS-ALUMNOS DE LA NORMAL SUPERIOR, PARA DETECTAR EL POR-  
 CENTAJE DE LOS DIRECTORES QUE CONTROLAN BIEN SU ESCUELA.

Cues- tio - nes.	Res- pues- tas.	Ca- sos	%
17	SI	184	38%
	NO	304	62%
18	SI	284	58%
	NO	204	42%
19	SI	207	42%
	NO	281	58%
20	SI	182	37%
	NO	306	63%
21	SI	214	44%
	NO	274	56%
22	SI	225	46%
	NO	263	54%
23	SI	273	56%
	NO	215	44%
24	SI	204	42%
	NO	284	58%
25	SI	142	29%
	NO	346	71%



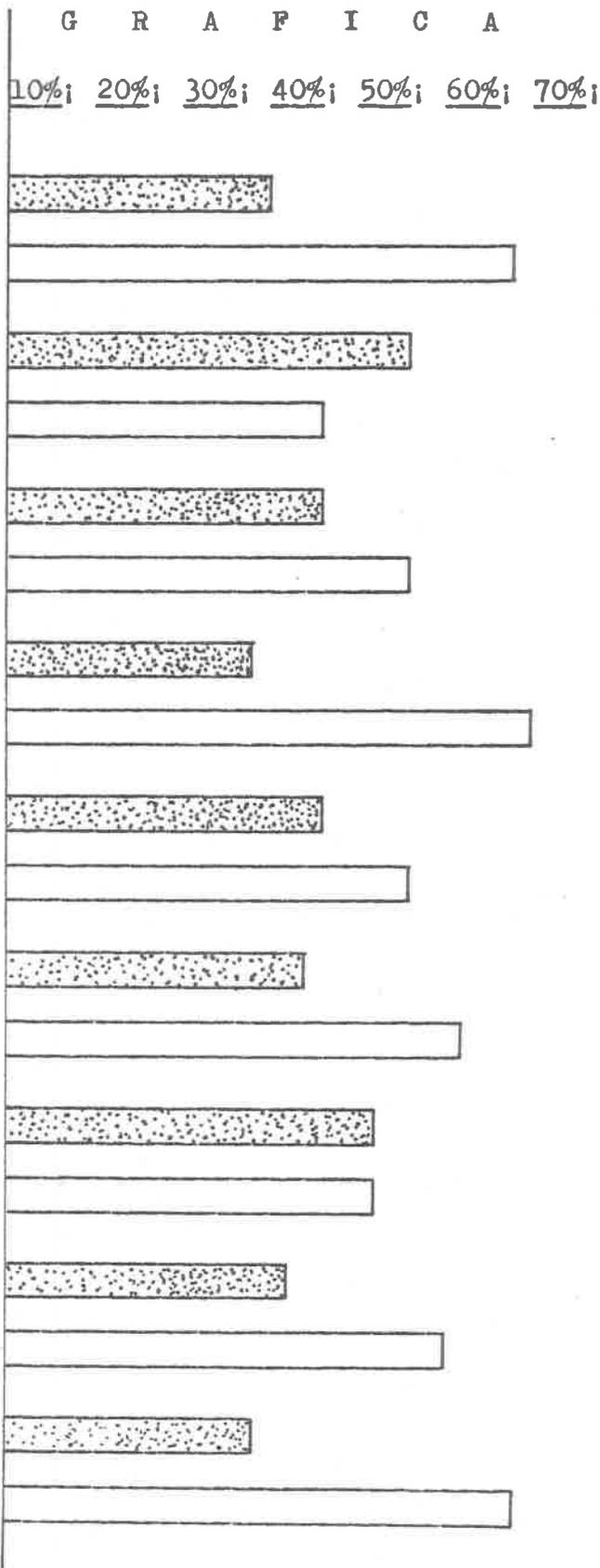
DATOS OBTENIDOS EN EL GRUPO DE LICENCIATURA SOBRE EL PORCENTAJE DE LOS DIRECTORES QUE CONTROLAN BIEN SU ESCUELA.

Cues- tio - nes.	Res- pues- tas.	Ca- sos	%
17	SI	54	22%
	NO	181	78%
18	SI	128	54%
	NO	107	46%
19	SI	100	43%
	NO	135	57%
20	SI	63	27%
	NO	172	73%
21	SI	89	37%
	NO	146	63%
22	SI	102	43%
	NO	133	57%
23	SI	109	46%
	NO	126	54%
24	SI	99	42%
	NO	136	58%
25	SI	68	28%
	NO	167	72%



DATOS OBTENIDOS EN EL GRUPO DE ESTUDIANTES DE LA NORMAL DEL S.N.T.E. DE OAXACA, SOBRE EL PORCENTAJE DE LOS DIRECTORES - QUE CONTROLAN BIEN SU ESCUELA.

Cues- tio - nes.	Res- pues- tas.	Ca- sos	%
17	SI	193	34%
	NO	378	66%
18	SI	313	55%
	NO	258	45%
19	SI	259	45%
	NO	312	55%
20	SI	190	33%
	NO	381	67%
21	SI	257	45%
	NO	314	55%
22	SI	247	43%
	NO	324	57%
23	SI	284	50%
	NO	287	50%
24	SI	232	41%
	NO	339	59%
25	SI	189	34%
	NO	382	66%



Cues- tio - nes.	Res- pues- tas.	Ca- sos	%
17	SI	431	33%
	NO	863	67%
18	SI	725	56%
	NO	569	44%
19	SI	566	43%
	NO	728	57%
20	SI	435	32%
	NO	859	68%
21	SI	560	42%
	NO	734	58%
22	SI	574	44%
	NO	720	56%
23	SI	666	51%
	NO	628	49%
24	SI	535	42%
	NO	759	58%
25	SI	399	30%
	NO	895	70%

