

**LA PROBLEMATICA DOCENTE Y ADMINISTRATIVA  
DEL DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA**

**JAIME OSCAR/AÑORVE DICKINSON**  
**JAIME SANCHEZ ORTEGA**

INVESTIGACION DE CAMPO CON ENFOQUE  
PARTICIPATIVO PRESENTADA PARA  
OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA

**JOSE ARMANDO SANCHEZ ORTEGA**

INVESTIGACION DE CAMPO CON ENFOQUE  
PARTICIPATIVO PRESENTADA PARA  
OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN EDUCACION BASICA

**APETATITLAN, TLAX., 1988.**

Apetatitlán, Tlax. a 26 de marzo de 1988.

C. PROFERS. Jaime Oscar Añorve Dickinson  
Jaime Sánchez Ortega  
José Armando Sánchez Ortega

P R E S E N T E S.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, intitulado "LA PROBLEMÁTICA DOCENTE Y ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA", opción de Investigación de Campo con Enfoque Participativo, a propuesta del asesor pedagógico C. Profr. Carlos P. Saldivar Rivas, manifiesto a ustedes que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

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

A T E N T A M E N T E

EL PRESIDENTE DE LA COMISION DE  
EXAMENES PROFESIONALES DE LA UNIDAD  
SEAD-291

  
Prof. Jesús Flores Robles

c.c.T. Departamento de Titulación.



S. E. P.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD SEAD  
TLAXCALA

## DEDICATORIAS

A mi esposa e hijos con cariño-  
y respeto.

JAIIME OSCAR

A mis padres, esposa y hermanos  
por el apoyo, comprensión y —  
ejemplo que me han brindado res-  
pectivamente.

JAIIME

A mis padres, hermanos, esposa-  
e hijos con cariño, admiración-  
y respeto por su apoyo y com—  
prensión.

ARMANDO

## INDICE

Página

Introducción

### CAPITULO I ESTUDIO DE LA PROBLEMÁTICA

A.- Descripción y autodiagnóstico de la problemática	2
1.- Concepción de la problemática	2
2.- Autodiagnóstico	5
3.- Investigación de campo y análisis de la problemática y problema elegido	7
B.- Enfoque participativo y posibilidad de aplicarle en la investigación	37
1.- Diferentes tipos de investigación educativa	37
2.- Los objetivos y las aplicaciones de la investigación educativa	40
3.- Hacia la construcción de un diseño adecuado	43
C.- El funcionamiento de la escuela y su diagnóstico	46
1.- Normatividad respecto a las funciones de la escuela	46
2.- Normatividad respecto a las funciones del director	49
3.- Plan de trabajo anual del director	49
4.- Condiciones institucionales	50
a).- Secretaría de Educación Pública	51
b).- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación	52
5.- Condiciones sociales	53
a).- Maestro	54
b).- Alumnos	55

c).- Padres de familia	56
d).- Autoridades	56
CAPITULO II FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA ELEGIDO	58
A.- Estudio teórico	59
1.- Marco referencial	59
2.- Marco teórico	63
B.- Confrontación entre teoría e investigación	68
CAPITULO III FORMULACION DEL PROBLEMA Y PROPUESTA DE SOLUCION	71
A.- Problema, objetivos y justificación	72
B.- Propuesta pedagógica	75
C.- Evaluación de la propuesta	78
CONCLUSIONES	81
FIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

## INTRODUCCION

Elegimos la problemática de la práctica docente y administrativa del director de la escuela primaria, porque si bien es un tema que ha sido con frecuencia mencionado, muestra en la actualidad que hace falta profundizar en su estudio. Dado que el papel que juega el maestro encargado de dirigir una escuela primaria es fundamental para el buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

Lo seleccionamos porque los integrantes del equipo estamos inmersos en la problemática tan compleja que representa la dirección de la escuela y cuya comprensión implica acercarse al lugar donde se desarrolla el trabajo. Dicho trabajo se realizó bajo diferentes condiciones que dependen tanto de la estructura y contexto social del sistema educativo como de las relaciones existentes dentro de cada institución.

En la escuela el directivo trabaja con cierta autonomía, sin la vigilancia continua de un jefe, pero esta autonomía parece ser "ilusoria" y muchas veces enajena el trabajo del director por la burocratización y el control técnico e ideológico -- que ha menguado las tradiciones docentes del magisterio.

La confrontación diaria, permanente, sistemática de los deberes que tenemos que cumplir, con los postulados de la profesión que hemos escogido en la vida, debe ser uno de los objetivos principales de nuestra existencia, máxime si ésta se dedica a la enseñanza de la niñez, heredera de nuestras virtudes y también de nuestros defectos.

Todo director de escuela primaria tiene en sus manos mayor responsabilidad que cualquiera de sus maestros auxiliares ante las autoridades escolares, ante el pueblo, y ante sí mismo, --- puesto que es el responsable del plantel y su correcto funcionamiento.

El trabajo marca caminos no recorridos con frecuencia por estudiosos de las cuestiones y problemas escolares que atañen a los directivos y que rehuyen de plantear por ser delicados -- y penosos.

No pretendemos ser valientes en la exposición, sólo nos concretamos a mencionar y analizar en base a realidades tangibles de las actividades y problemas de la práctica docente y administrativa del director.

En las presentes líneas el lector, verá que no hay nada -- nuevo y tampoco encontrará lenguaje rebuscado, sólo ideas y conceptos expuestos con sencillez, respaldados por la experiencia en la docencia y en el cargo. Apoyan a esto los instrumentos empleados en la recopilación de datos que muestran una realidad -- dicha como tal, pero vista con mayor profundidad y atención.

Pretendemos interesar al maestro principalmente en el estudio de su quehacer cotidiano para vincular teoría y práctica lo -- grandando con ello una posible transformación de su labor pedagógica que redundará en beneficio de la niñez escolar.

No dudamos de que este trabajo adolezca de deficiencias en el contenido o tenga errores de concepto y redacción, por que -- está hecho por seres humanos, poco prácticos en el arte de escribir, que sólo desean contribuir a la noble causa de educar -- dentro de sus posibilidades, para lograrlo se ha recurrido ---- a las fuentes que brinda la experiencia y los textos y documentos de estudios realizados durante la Licenciatura.

Esta investigación de campo con enfoque participativo necesariamente debe utilizar criterios etnográficos tomados de la realidad escolar y en ese ámbito las actividades cotidianas pedagógicas que realiza el Director les llamaremos en lo sucesivo práctica docente.

Dado que en el enfoque de la investigación participativa, no existe una secuencia metodológica que sea susceptible de aplicarse en forma general en diversos ámbitos y circunstancias, el trabajo lo conformamos bajo la siguiente secuencia de fases.

FASE PREVIA.- Conformación del equipo que requiere de compartir un cierto marco de referencias común en cuanto a intereses, necesidades, actitudes, metas y objetivos.

FASE 1.- Descripción y autodiagnóstico de la problemática que implica la concepción de la problemática y la investigación -- y análisis del problema elegido (autodiagnóstico).

FASE 2.- Fundamentación del problema, conlleva la incorporación y confrontación de nuevos elementos de conocimientos que enriquece el diagnóstico de la problemática elegida.

FASE 3.- Formulación del problema y propuesta de solución. Integra las dos fases anteriores que se concretizan en una propuesta pedagógica.

Fase.- Organización y realización de la propuesta. Consistente en realizarla.

Este tipo de investigación es diferente a la tradicional en cuanto a sus pasos y realización.

La metodología utilizada sirvió para sondear la problemática del Director porque la dirección influye en el trabajo de la escuela y ante eso hace necesario un análisis teórico administrativo psicológico ambiental y social que se realiza en el capítulo segundo.



La propuesta que se inscribe dentro del enfoque de investigación participativa refleja principios y postulados generales, así como la vinculación estrecha entre la investigación y la docencia, esta propuesta es una investigación colectiva donde todos los miembros del equipo participamos con opiniones y aportaciones de acuerdo a las posibilidades; responsabilizándonos --- y comprometiéndonos con el trabajo, que en última instancia beneficiará a los Centros de Trabajo que representamos.

Con esta forma de trabajo y con los productos que logramos tratamos de demostrar que las investigaciones participativas no deben hacerse sobre o para los profesores y sus alumnos, sino - por ellos mismos.

Este trabajo no puede ser una exposición exhaustiva de la metodología y de las técnicas usadas en investigación participativa, sin embargo, se brindan las explicaciones fundamentales para que el lector interesado comprenda, cómo los maestros en servicio estamos convirtiendo nuestro trabajo profesional en investigación.

Esto fue posible por la atinada asesoría y orientación del Profr. Carlos Zaldívar Rivas a quien agradecemos infinitamente el apoyo brindado.

CAPITULO I

ESTUDIO DE LA PROBLEMÁTICA

A.- Descripción y autodiagnóstico de la problemática

1.- Concepción de la problemática

La práctica docente como práctica social, está ligada --- a una serie de problemas educativos, culturales, sociales y po-  
líticos enmarcados en el ámbito escolar.

Normalmente se le asocia como un fenómeno único sin cone-  
xión con el contexto social, pero esto es falso y existe la ne-  
cesidad de ubicarla en una visión más general acerca de la vi-  
da, el mundo, el hombre y la sociedad.

Forzosamente tiene su problemática que requiere ser estu-  
diada, investigada y analizada a partir del conocimiento de la  
realidad concreta que será un primer nivel de acercamiento pro-  
fundo para después tratar de transformarla.

La realidad es "lo dado", "lo existente" y lo existente -  
es la totalidad de aquello con que el hombre se relaciona ----  
o puede relacionarse en su devenir.

La realidad no es permanentemente igual sino constantemen-  
te cambiante por lo cual requiere una práctica dinámica por la  
situación relacional del hombre con la realidad. (1)

Si el director de primaria está implicado en la realidad,  
necesariamente debe conocerla y analizarla, actuando sobre ---  
ella, mediante momentos dialécticos (2) que en ocasiones piden  
romper con el modelo tradicional del conocer.

La problemática del directivo cuya transformación depende  
del conocimiento, comprensión y actuación sobre ella, necesita  
priorización en algunos aspectos que sean relevantes y que es-  
tán en relación directa con la vida cotidiana de la comunidad-  
escolar.

---

(1) Ezequiel Ander Egg. Cit. Seminario U.P.N. SEP, México  
1986. pp. 126-130

(2) Cfr.

Tal problemática es amplia y comprende las relaciones con el mundo, padres de familia, autoridades civiles y educativas y con mayor énfasis con el personal docente a su cargo; abarcando el aula, la escuela y el medio extraescolar. Explicarla requiere introducirse en el papel cotidiano que desempeña el directivo, en el ámbito donde su trabajo requiere formas, modalidades y expresiones concretas.

Al profundizar en ese mundo se puede apreciar que su trabajo está multideterminado, en su devenir cotidiano donde actúan fuerzas, relaciones e intereses que lo mantienen en movimiento. Ese mundo lo componen y lo construyen los sujetos mediante relaciones cargadas con diversas historias: locales, escolares, laborales, personales. Historias expresadas en costumbres, tradiciones, concepciones, intereses y normas.

En apariencia el mundo donde hace aparecer la dimensión cotidiana escolar bajo un barniz de inmovilidad de modo que cada directivo parece simplemente la encarnación de la función social administrativa, o bien la función ideológica del estado.

Las necesidades y prioridades de la escuela se traducen en tareas para el director y comprenden actividades necesarias para mantener y fomentar las relaciones con la comunidad, los maestros y autoridades educativas. (1)

Aparentemente las tareas encomendadas son las marcadas por mecanismos institucionales, pero existen muchos que no corresponden a lo normado porque las necesidades no pueden ni deben ser las mismas en las instituciones; por ejemplo; comisiones sindicales, buenas relaciones con las autoridades, ser pro

---

(1) Citlali Aguilar, Cit. por Elsie Rockwell. Ser maes-  
tro, estudios sobre el trabajo docente. México, SEP, -  
1985. pp. 87-91

motor de beneficios para la comunidad, campañas políticas, visitas domiciliarias, fiestas patronales y tradiciones, diversas campañas de sanidad, algunos trámites que corresponden al supervisor, como: altas, bajas, traslados, incongruencias en la documentación de los alumnos y otros que por diferentes razones tiene que realizar el director; extemporaneidad en la entrega de documentación por parte de la superioridad.

La actividad docente del director al darse en un contexto social e histórico determinado, debe ser motivo para reflexionar y estudiar con mayor profundidad las implicaciones de la práctica docente, las características que asumen los elementos que intervienen y la necesidad consciente de participación --- y organización para mejorar dicha práctica, definiendo así la problemática y medidas que deben y pueden adoptarse, tomando en cuenta la participación del director, dado que la desvinculación entre docencia e investigación no establece un nexo que las una lo mismo que la realidad social en que se mueven. (1)

El rol del director que se manifiesta de modo explícito --- o implícito, consciente o inconscientemente sus propósitos --- y significado conllevan a un formalismo, a un "modelo", como lo manifiesta César Carrizales, (2) que la mayoría de las veces conduce a modalidades de trabajo caóticas.

Esta adaptación mecánica ha privado al proceso docente de utilización de avance y desarrollo cuyo aporte podría ser valioso en el progreso hacia una superación de la educación.

---

(1) Amparo Ruiz del Castillo, Cit. por Antología de Seminario. Universidad Pedagógica Nacional, SEP, 1986 pp. 51-57

(2) César Carrizales Retamoza, Cit. por Antología de especialización diseño de laboratorios de prácticas docentes Vol. 1 México, Universidad Pedagógica Nacional. - SEP, 1986. p. 113

Requiere el papel del directivo un análisis e investigación porque puede involucrar a los maestros a su cargo en el proceso como seres activos para que alcancen cierta comprensión de la necesidad de vincular su quehacer cotidiano con la teoría y así colaborar en una posible transformación de sus prácticas docentes aún siendo un proceso a largo plazo.

## 2.-Auto diagnóstico

En el intento de titularnos conformamos un equipo de trabajo con dos maestros egresados de la Universidad Pedagógica Nacional, pasantes de Licenciatura en Educación Primaria Plan 1975, de diferentes generaciones, junto con un compañero egresado de la misma institución en Licenciatura en Educación Básica, Plan 1979.

Nos integramos de manera natural por convenir a nuestros intereses, dado que los tres laboramos en la misma zona escolar y con el mismo puesto; de director de escuela de educación primaria; por la cercanía de nuestros centros de trabajo y domicilios particulares, además, dos compañeros somos hermanos y el objetivo común es el mismo; la titulación, lograr una mejor percepción económica, la satisfacción de concluir totalmente la carrera, un posible bienestar para nuestras familias, conseguir que sea un ejemplo e incentivo de superación para nuestros hijos, hermanos, familiares, amigos y compañeros.

Con esto también perseguimos superarnos profesionalmente, aumentar nuestra cultura, adentrarnos en la investigación, intercambiar experiencias entre el equipo, compañeros, asesores y demás fuentes a las que se recurrió; logrando tal vez con esto una posible transformación de nuestra práctica docente que redundará en el ámbito escolar en que nos desenvolvemos; esta-

es la razón fundamental por la que escogimos el problema docente del director de primaria.

Nuestras actitudes al frente de la institución, en ocasiones criticadas, tal vez de alguna manera están influenciadas por la situación socioeconómica y psicológica que vivimos en nuestra niñez; porque nuestro modo de ser está demasiado influenciado por vivencias experimentadas en la infancia, con nuestros padres, hermanos, amigos, el medio ambiente, la preparación de los mismos padres, los ejemplos que tuvimos de nuestros maestros que en poco o mucho influyeron en la formación de nuestra personalidad y la situación económica del hogar en la infancia.

Actualmente existen factores determinantes en nuestro modo de ser conformados por lo anteriormente expuesto y situaciones sociales que vivimos como:

- El menosprecio profesional e incomprensión que tenemos como maestros en la sociedad que minimiza la labor docente, pues si hacemos bien las cosas somos criticados y si las hacemos mal con mayor razón.
- La falta de comprensión y colaboración del personal a nuestro cargo y por experiencia podemos afirmar que el enemigo del maestro es el propio maestro.
- La influencia de experiencias, errores y ejemplos de compañeros y de la sociedad; aunado a ello el conformismo que prevalece.
- La situación económica de nuestros hogares.

Lo expuesto consideramos son factores determinantes en el desarrollo de nuestra labor, pues muchas veces al querer desempeñar el papel de directivos; abegados a las normas, reglamentos y disposiciones de la superioridad nos ganamos enemigos --

gratuitos en el ámbito escolar.

Las dificultades que atravesamos en el equipo son múltiples, como el dialogar y ponernos de acuerdo para titularnos, seleccionar el problema a investigar, no estar de acuerdo en ocasiones en los puntos de vista; por ser diferentes los planes con que estudiamos, por la manera de enfocar el problema, por la experiencia que cada quien tiene como maestro y como director. Sin embargo la dificultad más grande fue la elaboración del trabajo, por la falta de experiencia en investigación y el no contar con la habilidad suficiente para producir trabajos por escrito.

Desde luego también contamos con ciertas ventajas para la realización del mismo; una realidad observable, el apoyo de nuestras familias, disposición y ayuda decisiva de nuestro asesor, la colaboración de padres de familia, compañeros nuestros, el cuerpo académico de la Universidad, el material impreso de la misma y nuestros propios volúmenes que hemos estudiado y sobre todo la firme determinación de realizar la investigación, que ha implicado desembolso económico, sacrificios y desvelos.

### 3.- Investigación de campo y análisis de la problemática y problema elegido

Como el material recabado es muy numeroso, solamente se mencionan las muestras más representativas; presentadas por medio de diálogos, registros etnográficos y entrevistas, realizadas en diferentes lugares, fechas y momentos por los profesores Jaime Sánchez Ortega, José Armando Sánchez Ortega y Jaime-Oscar Añorve Dickinson, para conocer la problemática y desenvolvimiento de los directores de la zona 048 con cabecera en San Martín Texmelucan, Pue. Es necesario aclarar que la obten-



ción de datos algunas veces fue en equipo y otras en forma individual y para ello recurrimos a alumnos, padres de familia, maestros, directores y al supervisor de la zona escolar mencionada. De manera directa e indirecta; enfrentamos ciertas dificultades en la recopilación de datos, por no contar con la habilidad suficiente en el manejo de los instrumentos y la reticencia de la gente para proporcionar la información.

A continuación se presenta el material representativo, -- utilizando la siguiente notación: E-entrevistador, Entvs-entrevistadores, Mtro. 1, 2 ó 3, para los maestros según sea el caso, P.F.-padre de familia, Dir.-director.

Entrevista realizada en la terminal de autobuses AU., en San Martín Texmelucan, Pue., el día 10. de abril de 1987 a las 7:30 A.M. a tres maestros de una misma institución y de la misma zona escolar a la que pertenecemos.

Entvs. Buenos días profesores.

Mtros. Buenos días maestros.

Entvs. Maestros, estamos realizando un trabajo de investigación para titularnos, el cual requiere de la información y comentarios de los maestros de grupo. ¿Serían ustedes tan amables de cooperar con el equipo?.

Mtro.1 Sí, con todo gusto si está al alcance de nuestras posibilidades.

Entvs. Lo que vamos a solicitar, es íntimo y confidencial; queremos que nos hagan un comentario de como es su director.

Mtro.1 Maestros, les vamos a pedir un favor, que no se mencionen nuestros nombres para no tener problemas posteriores.

Entvs. Desde luego maestros, nos interesa el análisis del papel del director de su escuela, para lo cual omitiremos los nombres.

Mtro.2 Durante los cuatro años de servicio y con el mismo director, hemos notado que falta frecuentemente y en ---- otras ocasiones llega a la hora de entrada, da instrucciones al maestro de guardia, a veces ni eso y se retira.

Mtro.3 No sabemos si se retira para arreglar asuntos oficiales, particulares o políticos.

Mtro.2 Tiene su lado positivo porque no exige, tenemos libertad, no supervisa a conciencia y es tolerante.

Entvs. Para ustedes ¿Cómo debe ser un buen director?.

Mtro.1 Un maestro que sea puntual, que llegue media hora antes del horario de entrada, organizado en sus actos, que no sea exigente.

Mtro.2 Que sea tolerante, que tome en cuenta a todo el personal y los trate por igual y no se ausente sin justificación del plantel.

Mtro.3 Ah, y otra cosa muy importante, que atienda los grupos cuando falten los maestros. Disculpen profesores ya viene nuestro camión. Término de la entrevista a las 7:38-A.M.

En esta entrevista los maestros: muestran temor al hablar de la autoridad por miedo a las consecuencias posteriores, el instrumento tiene fallas por ser directo y la realidad se distorsiona; no les parece la falta de responsabilidad de las autoridades y enmarcan a su director como un "funcionario" o "visitador", aprovecha el puesto para cuestiones particulares, políticas o personales, es tolerante para mantener el equilibrio

y no tener problemas, exigen un modelo de director que no sea exigente y solape sus faltas.

Deducimos de esta información que su director no cumple con su horario y menos con sus funciones. En todo caso lo importante sería investigar hasta que punto este problema pudiera extenderse.

Entrevista realizada con el presidente del comité de la -  
sociedad de padres de familia de la escuela X. El día 28 de --  
enero de 1987. a las 11 A.M.

E. Disculpe que no he podido platicar con usted pero ya ve-  
estoy ocupado con la participación del evento. Pero, dí-  
game, ¿ qué tal han estado, cómo marcha la escuela?.

P.F. Pues más o menos bien, desde que se cambió usted, como -  
que no nos entendemos bien con el nuevo director.

E. ¿Por qué?.

P.M. Es que el director, dice una cosa y al rato dice otra, -  
porque sus compañeros le hacen cambiar de parecer.

E. Considero que hace falta que se identifiquen con el maes-  
tro.

P.F. A lo mejor sí, tal vez en unos días cambia y si no, yo -  
nada más cumplo con este año, me cambio y me alejo un po-  
co de la escuela.

Se escucha una voz por el micrófono, parece ser la del su-  
pervisor, que solicita la presencia de los directores en la di-  
rección de la escuela. (se corta el diálogo) Son las 11:08

El cambio de director afectó a la escuela, a los padres -  
de familia, por no haber una continuidad de relaciones, por su  
personalidad y el desconocimiento parcial de la comunidad edu-  
cativa y muestra que no hay adaptación y faltan elementos para  
determinar si es mejor o peor o simplemente diferente.

Es muy posible que la movilidad en los puestos afecte las  
relaciones escuela-comunidad. En todo caso parece recomendable  
que el director tenga la oportunidad de conocer a fondo a la -  
comunidad, incluso debería, de ser posible, estudiar la histo-  
ria local.

Diálogo realizado con un compañero de la escuela X, mientras hacíamos cola para cambiar el cheque de la quincena, en el Banco de Oriente, de San Martín Texmelucan, Pue., el día 29 de junio de 1987 a las 13 horas.

E. ¿Cómo estás?

Mtro. Bien.

E. ¿Cómo te va en la chamba?

Mtro. Pues, hay la voy llevando.

E. ¿Qué tal es tu director?

Mtro. Es un..., lo mangonean (?) siempre hace lo que le dice - otro maestro más listo, cuando se trata de hacer o decidir alguna cosa, primero le consulta a él, ni pena le da preguntarle delante de los demás, lo que tiene que hacer; debía actuar por sí mismo, con aciertos o errores, pero que fueran de él.

E. ¿Y cómo crees que debe ser un buen director?

Mtro. Que sea un profesor que sepa mandar, que tome en cuenta las opiniones de los demás, que no sea un pelele.

(se corta el diálogo porque llegamos a la caja y le pidieron su cheque al maestro)

El diálogo muestra rasgos del maestro conformista; falta de personalidad y autoridad del director pues se le minimiza - en lo moral y profesional, muestra también una pugna entre director y maestros o en todo lo que suene a autoridad, probablemente los intereses y objetivos no correspondan a los intereses de los subordinados dando como resultado un rompimiento como el que se muestra. En otras palabras se da una reproducción social de la contradicción autoridad-subordinación.

En una palabra, no puede pedirse al educador que actúe como factor eficaz en la transformación económica y social de la

sociedad en que vive, si no disfruta en ella del reconocimiento colectivo que le sostenga y ampare en su labor. (1)

---

(1) Cerutti, Guldberg Horacio, et, al. Metodología de la Investigación II. México, Universidad Pedagógica Nacional. SEP, 1982. 371 p. (Sistema de Educación a Distancia).

Registro etnográfico en una reunión general de maestros, convocada por el supervisor escolar de la zona, el día 29 de enero de 1987, a las 10:00 A.M.

La reunión fue convocada a las nueve horas. En una escuela de la zona escolar y nos reunimos en un local de la misma, que originalmente desempeña la función de salón social para fiestas familiares, el cual está adaptado a la institución, siendo propiedad de una fábrica de textiles. Son las diez y apenas se encuentra un sesenta por ciento aproximadamente de compañeros, acaba de llegar el Agente de Seguros y se va a iniciar la reunión.

Mis queridos maestros, muy buenos días tengan todos-ustedes, mi nombre es... soy representante de la Aseguradora Hidalgo, que interesada en actualizar la documentación en cuanto a seguros de vida que por derechos de trabajadores al servicio del Estado tienen y en base a los múltiples problemas y quejas que se han presentado para el cobro de las pólizas por parte de los beneficiarios al no tener en orden y completa la documentación respectiva. Por lo tanto voy a darles una explicación de los tipos de seguros existentes, sus requisitos y ventajas al adquirirlos, así como los documentos para el cobro de las pólizas...

Se observa que dos directores llevan consigo el libro de entradas y salidas; andan lugar por lugar recabando las firmas de sus maestros y exigiéndoles apoten la no ra de entrada. Alcanzamos a escuchar que un maestro protesta, argumentando que no está en la institución; ¡Parece usted un capataz! ¡Usted no nos convocó! ¡Mí que usted nos pagara! ¡Ya estoy harto! siempre anda atrás de no

sotros nunca nos de nuestra personalidad, ¡Nos trata como niños!. El director contesta -Tengo que cumplir con mi -- función, tienen que firmar porque es un día laborable, -- además son horas de servicio, no es día de descanso ni -- suspensión de labores.

Término del registro etnográfico 10:30 horas.

Immediatamente se nota la impuntualidad de un gran porcentaje de maestros, la pérdida de un día de clases para los alumnos; la aplicación de la psicología comercial por parte del agente de seguros y la falta de análisis crítico de algunos maestros, la irresponsabilidad de gran número de profesores al no tener completa y actualizada su documentación necesaria en las dependencias que lo requieran, la pugna entre el director y el maestro; que dan origen a relaciones bastante tensas --- y una presión del directivo hacia sus subordinados apareciendo nuevamente las contradicciones sociales.



Registro etnográfico realizado en la escuela primaria X, - hecho a un representante del sindicato y al personal docente - de la escuela, el día seis de mayo de 1987 a las 9:30 horas. -

Llegó el representante sindical a la escuela, me pide que por favor reúna al personal porque desea comunicar algunos asuntos de carácter sindical de cierta importancia.

Conforme van llegando los maestros a la dirección, - el compañero representante los saluda amablemente (de manos) diáloga con ellos de manera informal y alegremente.-

9:40 Reunido el personal en su totalidad toma la palabra, nos vuelve a saludar (de palabra), nos felicita -- a nombre de la organización, por la participación en el - desfile del "1o. de mayo" y a la vez nos conmina a seguir por el camino de la unidad sindical.

Posteriormente invita e informa que a las compañeras madres-maestras se les va a ofrecer el programa tradicional con motivo del "día 10 de mayo" mismo que se efectuará el día 8 del presente a las nueve de la mañana en el - Auditorio de la Reforma de la ciudad de Puebla; por consiguiente se les otorga el día.

Continúa con la información del "día del maestro", - primero otorga boletos para la rifa de un automóvil que - se sorteará entre los trabajadores de educación de la Entidad, proporcionando dos boletos a los que desfilaron el "día del trabajo" y uno para los que no lo hicieron; comunica que el sorteo será de acuerdo a la Lotería Nacional - el día 15 de los corrientes, pero ese día como es suspensión de labores, el festival se desarrollará el 14 a las nueve de la mañana en el mismo local que se utilizará pa-

ra el festival del día de las madres-maestras.

Por último nos invitanefusivamente a participar y co-  
laborar para autofestearnos a nivel zona escolar, donde-  
podremos compartir el pan y la sal y convivir socialmen--  
te, el día 13 del presente en el salón social "las Cazue-  
las" de la ciudad de San Martín Texmelucan; Pue. a las --  
14 horas.

Un maestro pregunta: ¿Vamos a laborar ese día? ----  
y ¿Con cuánto le tenemos que entrar?.

Contesta: Compañeros el día está otorgado y como las  
participaciones no permiten sufragar gastos de esta natu-  
raleza les rogamos nos disculpen y apoyen con una cuota -  
módica de \$2000.00 dos mil pesos por persona, con la sal-  
vedad de que pueden invitar a sus familiares o amigos (al-  
gunos maestros se ríen y otros murmuran, sin escuchar lo-  
que comentan pero parece no muy alagador).

Otro maestro pregunta: ¿Cuál es el menú?.

Contesta: el menú consiste en: consomé, arroz, barba-  
coa, frijoles y un refresco o cerveza. (sugiere que el --  
que quiera llevar un "pomo" lo puede hacer, pero que invi-  
te). A manera de broma un compañero dice: si quiero cam--  
bio ¿Cuántos debo llevar?, de la misma forma el represen-  
tante le contesta ¡No jales que descubijas!.

10:15 agradece, se despide, sale y dos compañeros sa-  
lén apresurados detrás de él. Sin su presencia un maestro  
comenta: ¡A todas emes! (sic) nomás trabajamos el martes;  
el lunes descansamos por el pago del día de las madres.

Otro compañero comenta: -Yo nada más trabajo mañana-  
y pasado: ¡el martes no vengo! me presento hasta el 18, -  
(se frota las manos y hace movimientos con el cuerpo en -

señal de alegría). Poco a poco los maestros van retornando a sus grupos y otros a los sanitarios.

10:20 Regresa el representante sindical y me comunica que se lleva a dos compañeros para seguir recorriendo las escuelas.

13:20 En el trayecto de retorno a mi hogar, los veo en una tienda eufóricos por los efectos de las bebidas -- que ingirieron.

En este registro se nota la demagogia por parte de las autoridades sindicales, la antidemocracia, el condicionamiento a los agremiados y la parcialidad con que actúan.

Se palpa también el interés de los maestros de suspender clases por diferentes pretextos y aprovechar el tiempo para situaciones personales.

También se aprecia como las actividades sindicales rompen el ritmo del trabajo escolar. La presión para asistir a ciertos eventos y suspensiones continuas por tradiciones, relaciones sociales informales donde el director no tiene autoridad y debe disciplinarse. Y en éstas con sus subordinados se da una relación horizontal, cierta corrupción y como la autoridad sindical contrarresta la oficial en determinados casos por convenir a intereses personales del director.

La tendencia de los maestros a dar salida a las presiones familiares, personales y laborales mediante el escapismo que proporciona el alcohol.

En una palabra las relaciones sociales e institucionales que afectan lo escolar son complejas y tienen múltiples causas.

Un análisis detenido nos conduciría hacia el estudio histórico, para poderse explicar el por qué del estado prevale --

ciente de las cosas.

Desde luego las causas tienen que ver mucho con situaciones políticas, ideológicas y sobre todo económicas.

Con frecuencia hemos detectado la frustración del maes --  
tro: como muestra presentamos la expresión personal de una --  
compañera maestra.

"Estoy decepcionada como maestra, no se que me hace falta para motivar a los niños".

Diálogo sostenido entre un compañero del equipo y un maestro de grupo de la escuela X, en el autobús en el trayecto de Nativitas, Tlax. a San Martín Tex., Pue., a las 7:15 horas el 8 de mayo de 1987. El diálogo se inició con temas diferentes - al que nos interesa, hasta llegar al punto clave.

E. Oye, ¿Qué tal es tu director?, ¿Cómo se porta?.

Mtro. Mi director es un hijo..., es bien exigente, siempre impone su voluntad, nos pide más papeles de lo debido --- y que en otras escuelas no piden; no quiere autorizar -- permisos y les grita bien feo a algunos compañeros y sobre todo a las maestras, a veces por micrófono nos exhibe y lo que es peor, en público.

E. ¿Y qué hacen tus compañeros?.

Mtro. Nada, son una bola de agachados, que dejan que les hagan o les digan lo que quieran, y como dice el dicho "La culpa no la tiene el indio sino el que lo hace compadre".

E. ¿Y tú, por qué no haces algo, así como organizar a tus - compañeros?.

Mtro. No hago nada porque los demás no jalan y sobre todo porque es buscarne más problemas de los que ya tengo; pues soy el único que le contesta, no se le puede hacer nada porque está bien agarrado de la comunidad, que como ve - que nos exige y se trabaja, pues lo apoya y lo tienen en un buen concepto.

E. ¿Y cómo concibes que debe ser un buen director?.

Mtro. Para mí, un buen director debe ser, atento, sociable, -- que no se aproveche del puesto, que no exija más de lo - que debe ser, que nos dé nuestra personalidad, que tome en cuenta las ideas y labor del personal.

Mtro. ¡Oye! ¿Por qué me preguntas todo esto?, si tú también -- eres director; no se lo vayas a decir al mío.

E. Lo hago porque estoy realizando una investigación al respecto, porque quiero saber que piensan de mí los maestros a mi cargo y para modificar mi modo de ser y transformarme profesionalmente.

Término del diálogo a las 7:36 por haber llegado a nuestro destino.

Las desaveniencias entre el director y el personal son frecuentes quizás por la jerarquía de los puestos, por la divergencia de ideas, por la imposición del director y su prepotencia, el conformismo de los maestros en ciertas escuelas y el temor del subalterno.

En realidad las diferencias y conflictos que se dan en el ámbito escolar sólo reproducen en cierta forma las relaciones de desigualdad y conflicto de poder que se dan a nivel social.

Las contradicciones sociales aparecen de modo característico a nivel escolar y sólo un estudio histórico detallado podría explicar más a fondo ese tipo de desajustes.

Registro etnográfico en el salón social, donde se realizó el convivio para celebrar el "Día del Maestro", organizado por la Delegación Sindical, el día 13 de mayo a las 13:30 horas.

Después de haber disfrutado del menú que fue costeado por cada maestro asistente, con la euforia característica del momento y de los brindis, escuché la plática de algunos maestros de la misma institución que departían junto con su director.

Mtro.1 ¡Oye! así como le hicimos en el programa del día de las madres te proponemos que la clausura sea el primer día que autorice el supervisor, para tener tiempo de hacerla documentación y largarnos de vacaciones rápido, pero para que entreguemos pronto, dile a la maestra que sabe escribir a máquina que te ayude a hacer los oficios.

Dir. ¿Pero si los demás no quieren? y la maestra se opone, - ¿qué hago?.

Mtro.2 No le pidas opinión, dí que es una orden y si la maestra, no te ayuda, le das primer año. (Un maestro discretamente se coloca el dedo índice sobre los labios de manera vertical y con el gesto y la mirada los invita a cambiar de tema, porque uno de sus compañeros se acerca al grupo).

Supongo que el maestro no forma parte del grupillo del director.

Se nota que por medio de los brindis los maestros arreglan determinados asuntos, hacen acuerdos, allanan ciertas asperezas y en algunos casos solucionan sus problemas.

En las reuniones informales las relaciones del director y del personal se dan de manera horizontal, se nota la falta de autoridad moral y profesional del director y al mismo tiempo la influencia de algunos maestros para la toma de decisio-

nes.

El registro muestra la división del personal que generalmente existe en las escuelas, la parcialidad del director, el abuso de autoridad, la presión que ejerce el personal sobre el director y el conformismo de algunos maestros.

"En realidad cada escuela es producto de una permanente construcción social. En cada escuela interactúan diversos procesos sociales: la reproducción de relaciones sociales, la generación y transformación de conocimientos, la conservación o destrucción de la memoria colectiva el control y la apropiación de la institución, la resistencia y la lucha contra el poder establecido entre otros".- (1)

El director con frecuencia en las reuniones informales -- trata de ser un compañero no investido de autoridad.

"Los conflictos sociales consideran un requisito de la sociedad la protección de los hombres, pero también es -- esencial que la sociedad haga a los hombres vulnerables.-

Si el hombre es invulnerable; la sociedad no puede influir en él y si la sociedad produce hombres a los que no puede influir ésta no puede durar. Así que la sociedad -- nos protegerá sólo si permitimos ser relativamente indefensos. Con el fin de que el hombre pueda ser vulnerable y de este modo controlado, se ha creado un terrible aparato de enormes recursos que vuelve al hombre manso y dócil, aún para tornarlo violento y terrible, como el soldado que obedece órdenes de matar". (2)

- 
- (1) Espeleta J. Rockwell, E. "Escuela y clase subalternas" Cuadernos Políticos. No. 37. Julio-septiembre, -- México, Ediciones Era, Cit. por Antología de grupo Escolar, U.P.F. 1985. pág. 66.
- (2) Jules Henry, Essays on Education. Penguin Books, --- 1971. Cit. por Antología Crítica a la Escuela. El Reformismo Radical en los Estados Unidos. Fuentes Nolinar Olac, Ediciones el Caballito, México, 1985. 153 p.



111852

111852



Entrevista realizada con tres compañeros de la escuela X- antes de iniciarse el convivio del día del maestro, el 13 de mayo de 1987.

Entvs. Buenas tardes maestros.

Mtros. Buenas tardes.

Entvs. Queremos platicar con ustedes a ver si nos ayudan.

Mtro.1. ¿De qué se trata?

Entvs. Veran, estamos realizando un trabajo de investigación para titularnos en la Licenciatura y lo estamos haciendo en relación a las funciones del director de escuela primaria, abarcando las doce escuelas de la zona y queremos que nos den sus impresiones acerca de como es su director, la información es confidencial, no vamos a -- mencionar sus nombres, sólomente nos interesa su comentario, para analizarlo junto con el de otros compañeros de las demás escuelas, ustedes dicen si colaboran con nosotros, o no.

Mtro.1 ¿Y qué? tenemos que hablar bien o mal del director.

Entvs. Queremos que nos digan tal cual es, para que nosotros saquemos conclusiones de todos los directores.

Mtro.1 Pues no es muy bueno, pero tampoco es malo hay más o me nos la lleva.

Mtro.2 A veces la riega, pero también le echa ganas al trabajo.

Mtro.1 Se porta cuate cuando se presta la ocasión, pero también nos exige cuando es necesario.

Mtro.3 Como dice mi compañero se porta cuate casi siempre, a la hora del recreo jugamos basquetbol o voli o simplemente nos la pasamos cotorreando con todos los compañeros.

Mtro. 1 Casi nunca tenemos problemas o discusiones, rápido nos poném<sup>os</sup> de acuerdo con lo que hay que hacer, pues generalmente pone dos o más alternativas donde no hay duda para decidirse.

Mtro. 2 Cuando hay que trabajar en un día de suspensión de labores o un domingo como el 10 de mayo pasado, nos pidió de buena manera que no pudimos negarnos, nos pagó el día ya sea todos juntos o cuando lo necesitamos en forma personal; nada más es cuestión de ponernos de acuerdo. Además le pedimos permiso y no lo niega, en cambio nos pide que le echemos ganas al trabajo, también avisando con tiempo para poder contestar a los pa dres si preguntan por que faltó el maestro.

Entvs. Y que tal es cuando les pide datos o documentos.

Mtro. 3 Ahí si hay que cumplir cuando dice.

Mtro. 1 Pero te pide las cosas de manera que te compromete, -- pues te dice: --Si somos más amigos que compañeros, ayúdenme.

Mtro. 2 Casi nunca pasa a los grupos, pero a principio y fin de curso aplica exámenes para cerciorarse como inician y como terminan en lo referente a conocimiento, se comparan los resultados, así que tienes que apurarte durante el año y poner mucho empeño en el trabajo.

Entvs. Para ustedes, ¿cuál es el concepto del buen director?

Mtro. 1 Que sea responsable, que sepa dar órdenes sin que para eso sea impositivo, que sea sociable porque así crea un ambiente de confianza y se trabaja con gusto, que realice lo que planea; que no le dé mucha importancia a los documentos ya que lo fundamental para nosotros -- los maestros es enseñarles a los niños, claro que no --

se puede eliminar totalmente el papeleo.

Mtro. 2 Que no se aproveche del puesto para faltar cuando quiera, porque hay quienes con el pretexto de voy a la supervisión, lo hacen muy seguido tal parece que van --- a preguntarle al supervisor como deben actuar.

Entvs. Bueno compañeros, eso es todo lo que queremos, muchas gracias.

Mtro. 1 Pero de que, si no hicimos más que decirles la verdad y esperamos que les sirva y felicidades por su trabajo.

Mtro. 2 Que lo terminen pronto.

En este instrumento notamos el desconocimiento de los maestros para vertir sus opiniones, se manifiestan las buenas relaciones del personal docente y el directivo que equilibran -- y benefician en cierto modo la labor educativa, las relaciones de directivo y subordinados son alternativamente horizontales, y verticales, la correspondencia mutua de sus relaciones, cierto análisis en los planteamientos del directivo y una previsión de alternativas y soluciones en las posibles dificultades, una supervisión no permanente ni continua en los grupos, sino esporádica.

Con frecuencia los recesos diarios los aprovecha el director para fortalecer las relaciones, pasando a segundo término la vigilancia de los alumnos. Los maestros a pesar de que el director sobrelleva la escuela desean que sea un compañero más no investido de jerarquía, se inclinan por un "modelo ideal" de directivo.

Entrevista con dos compañeros de la escuela primaria X en el camión que nos llevaba de San Martín Tex. a Xochiapulco, -- Pue. con motivo de un intercambio de tipo social y deportivo -- el día 22 de mayo de 1987 a las nueve horas.

Después de haber platicado sobre diversos temas e ir cantando con todos los asistentes al evento, iniciamos el diálogo que a nosotros nos importaba.

Entvs. Queremos pedirles un favor.

Mtros. Ustedes dirán para que somos buenos.

Entvs. Pues se trata de que estamos elaborando un trabajo de investigación para nuestra tesis, ya que pronto nos queremos titular en la Licenciatura en Educación Primaria, en la U. P. N.

Mtro. 1 Sí, ya me platicó Armando, que ustedes son de su equipo de titulación. También me contó, que es sobre la -- función del director o su práctica docente, pero por ahí va.

Entvs. Sí, así es y que bueno que ya lo saben, porque así será más fácil que nos den un comentario de como es su director.

Mtro. 2 Nuestro director es bueno, sí la hace, aunque algunos compañeros que les gusta hacerse "patos" dicen que es muy exigente, pero yo pienso que no porque ese es su papel y debe desempeñarlo bien, para que la escuela -- funcione.

Mtro. 1 Esa es su responsabilidad y tiene que exigirnos cuando sea necesario.

Mtro. 2 Se las sabe de todas todas, es difícil engañarlo, es mejor hablarle con la verdad.

Entvs. ¿Y cómo creen ustedes que debe ser un buen director?

Mtro. 1 Pues que le eche ganas, que no sea completamente autónomo, que tome en cuenta a su personal ya que los maestros somos la plataforma de base para que un director saque adelante su escuela y aunque no se quiera reconocerlo, si el personal no lo apoya nunca lo logrará por muy bueno que sea.

Mtro. 2 Que sea exigente cuando la ocasión lo amerite, pero -- que sea cuate cuando la oportunidad lo requiera, por ejemplo: en un convivio; pero hay quienes se quieren sentir superiores en todo momento y eso a veces molesta; que recuerden también son hombres con virtudes --- y defectos.

Entvs. Eso era todo lo que queríamos, muchas gracias compañeros.

Mtro. 2 No hay porque darlas.

En ese momento íbamos llegando a Zacapoaxtla, Pue. todos nos alegramos.

Existe cierta predisposición de los maestros para opinar, hacen notar que hay maestros que les gusta trabajar y que exigen ser vigilados y controlados y otros que no cumplen y les molesta que los controlen y les exijan, también recalcan la autoridad del director y la necesidad de participación de los -- maestros en la labor docente del director, los mismos docentes se inclinan por un modelo de director, aunque también demuestran cierta comprensión.

Se vuelve a manifestar la suspensión de clases por cuestiones ajenas a la educación y el desequilibrio que causa la -- autoridad sindical en el proceso educativo.

Las contradicciones sociales aparecen con frecuencia e incluso toman forma de situaciones irresolubles y conflictivas -- como el deseo de libertad que con frecuencia se manifiesta con

juntamente con un deseo "de ser controlado y conducido".

Es importante que en estudios posteriores se profundice -  
el origen histórico de tales conflictos.

Registro etnográfico de dos maestras que se encuentran -- dialogando en la Supervisión Escolar, el día 24 de junio fecha en que entregaron su documentación de fin de curso a las ----- 11:55 horas.

Escuchamos que comentaban acerca de posibles cambios de escuela para el próximo ciclo escolar. Una de ellas dice: Yo ya hice mi solicitud de cambio y solicité las escuelas X.

La otra opina: Yo, estoy bien en mi escuela, mi director es muy bueno, nunca nos exige, hacemos lo que se nos viene engana, nunca dice nada si faltamos o llegamos tarde, aunque estoy un poco alejada, me siento a gusto en la escuela, lo mismo que mis compañeros, no quieren cambio.

La otra comenta: Lo agarran de "barco".

No solamente de "barco" sino de "trasatlántico," en el que todo mundo se sube y se divierte a sus anchas.

Término de la observación 12:05 porque las compañeras se dieron cuenta que las escuchábamos y cambiaron de conversación.

Aquí notamos de manera muy clara se caracteriza al director como una persona sin autoridad, sin aspiraciones profesionales y laborales y la "conchudez" del personal docente, el -- conformismo y la conveniencia de permanecer en esa institución ante la pasividad del director y cierto temor al cambio.

Registro etnográfico realizado en un salón adaptado para impartir clases, pero que generalmente se usa para fiestas familiares (quince años, bodas, bautizos, etc.) ya que pertenece a la fábrica textil San Martín S. A. ubicada en la colonia Morelos, de San Martín Texmelucan, Pue., ese salón está prestado a la escuela primaria "Miguel Hidalgo" y ahí se realizan las reuniones sindicales; en esta ocasión fuimos citados por la Delegación Sindical el día 5 de junio para darnos a conocer las mejoras económicas y resolutivos logrados por el S.N.T.E. el 22 de mayo de 1987.

Fuimos citados a las nueve de la mañana, son las 9:40, -- hay pocos compañeros, estamos esperando al representante de la Sección Sindical de Puebla, quien va a presidir la asamblea, -- mientras esto sucede, escuché un comentario entre tres maestras; dos de una misma institución y la otra de diferente; comentaban sobre una permuta que le ofrecen a una de las maestras a la Zona Esc. 13 de Cholula. Esto fue lo que escuché:

Mtra. 1 Fíjate que me ofrecen una permuta a la Zona 13 de Cholula, Pue.

Mtra. 3 Acéptala, te conviene, vas a ahorrar en pasajes.

Mtra. 2 Deja eso, ya no te levantarás a las cinco de la mañana.

Mtra. 1 Pero tengo miedo de aceptar, pues eso de volver a empezar a relacionarte con nuevos compañeros y como será el director, será bueno, ¡me da miedo!

Mtra. 3 Eso sí.

Mtra. 2 En eso tienes razón, ya ves en la escuela nos llevamos bien y el director es bueno y comprensivo con todos.

Mtra. 1 Además, se porta a todo dar cuando le pedimos algo, sabe sobrellevarnos, no tiene problemas con nadie en la-



escuela, es responsable, puntual, casi nunca falta, -- eso te hace que no le faltes, ni llegues tarde y por lo mismo le echamos ganas al trabajo, seguido pasa por fuera de los salones de clases y aunque no te dice nada, te observa y esto es como un medio de presión para que prepares tus clases, cuando un maestro falta atiende al grupo y aplica pequeñas pruebas para conocer el estado y el avance del grupo en lo referente a conocimientos.

En ese momento se escuchó una exclamación porque llegó el representante de la Sección y dejaron de platicar.

Es notoria la impuntualidad de los maestros y de las autoridades, la adaptación de los profesores en una institución, al director y el temor al cambio aun cuando éste represente mejoras en diferentes aspectos.

Enmarca al director como una persona puntual, responsable y que aplica las relaciones humanas de manera adecuada.

En situaciones semejantes se demuestra que las relaciones sociales en cada escuela son diferentes y peculiares sólo un análisis minucioso de cada institución y de cada situación podría dar información acerca de las condiciones sociales, políticas y concretas en las que se dan tales relaciones.

De ahí que en partes posteriores de este trabajo se planteará el análisis a nivel micro como una posibilidad viable -- y concreta de que los docentes conviertan sus prácticas en objetos de estudio y transformación.

¿Quién es el director de la escuela? Es el maestro que -- tiene por objeto guiar y dirigir la obra educativa en un plan- tel y que juega un papel muy importante para una posible trans- formación en la práctica docente del maestro de grupo. Al res- pecto un aforismo anónimo dice lo siguiente: "Tanto vale el di- rector, tanto vale la escuela".

La realidad docente del director de la escuela como prác- tica social, es el conjunto de problemas educativos, cultura - les, sociales y políticos relacionados con la realización de - dicha práctica que caracteriza su orientación y contenido.

La función docente se asocia como un fenómeno único sin-- conexión con el contexto social; como una realidad estática -- y armónica en la cual no existe el movimiento, el conflicto, - la historia y está desconectada del entorno social. Pero es -- una visión falsa y limitada y hay necesidad de ubicarla en -- plan con visión general acerca de la vida, el mundo, el hombre y la sociedad. Debe preocupar pues en cuanto a su problemática y es necesario estudiarla, investigarla y analizarla, pero -- a partir del conocimiento de la realidad concreta y tratar de- transformarla.

La realidad es "lo dado" lo existente es complicadamente- la totalidad de aquello con que el hombre se relaciona o puede realcionarse en su devenir.

La problemática cuya transformación depende en gran medi- da del conocimiento, comprensión y actuación del director so - bre ella requiere analizar la importancia para discriminar --- y priorizar algunos aspectos de la misma, a fin de precisar el problema central o de interés que se considere relevante y cla- ve de nuestra docencia. La problemática está en estrecha rela- ción con la vida cotidiana, en el aula, en la escuela y en con

diciones particulares con el medio extraescolar.

Según los resultados de interpretación de los registros - etnográficos, entrevistas y datos recopilados, enmarcan al directivo en una normatividad y sujeto a situaciones y condiciones institucionales y sociales en las que se desenvuelve laboral y sindicalmente.

Para mostrar tal situación se mencionan casos y hechos — muy concretos de la zona escolar a la que pertenecemos, la — cual se conforma con doce escuelas con sus respectivos directores, de los cuales todos tienen estudios de normal primaria, — nueve cuentan además con estudios de normal superior, y tres — de estos mismos son pasantes de Licenciatura de la Universidad Pedagógica Nacional.

Los datos que aportan los instrumentos utilizados son los siguientes:

- Un director se presenta muchas ocasiones, sólo al inicio de la jornada y falta de manera muy constante.
- Dos más son impositivos en su manera de ser y muy explotaores del trabajo de sus compañeros.
- Otro más es "muy bueno" porque no se enoja, nunca exige, no supervisa, es muy tolerante con todos y se preocupa poco por desempeñar su papel más eficientemente.
- Existen tres compañeros que son "muy manejables" por — sus propios compañeros; hacen lo que los más listos, — los más inteligentes o los más capaces quieren.

Los restantes con su experiencia, dedicación y responsabilidad más o menos sobrellevan la institución que representan.

Mediante los mismos datos se demuestra lo que se exige — del director:

- Que sea un hombre en toda la extensión de la palabra.
- Que tenga autoridad moral e intelectual.
- Que sea responsable.
- Que sea amigable.
- Que planee las acciones y las realice.
- Que no se sujete demasiado al papeleo pero que no lo -- elimine.
- Que reúna las ideas del personal y aprecie la labor del grupo.
- Que no se encierre en el plantel, pero que no se la pase todo el tiempo en comisiones.
- Que esté al tanto de la superioridad, pero que no dependa totalmente de la misma.
- Que sea imparcial con todos (maestros, alumnos, padres de familia).
- Que sea puntual.
- Que atienda los grupos cuando falte algún maestro.
- Que no se aproveche del puesto.

Es notorio que la imagen exigida del director o el deber-ser dista mucho de la realidad, porque el directivo es un ser humano, un ser normal, no un Dios, ni un sabio; está sometido a un nivel burocrático, normado por reglamentos, autoridades y disposiciones; es un maestro que por circunstancias o ciertas razones está al frente de la escuela y donde el propio sistema a ciertos niveles exige el equilibrio tanto arriba como abajo y no permite el rompimiento del control y aún los propios subordinados exigen control, (1) luego entonces el direc-

---

(1) Cfr. Michael Foucault. Vigilar y castigar. II ed., - México, Ed. Siglo XXI, 1985. 314 p.

La institución del panóptico en el siglo XVIII ilustra

tivo es un simple representante del sistema, y requiere la -- comprensión y ayuda de los que inciden en su práctica pedagógica.

La influencia del director para conseguir el éxito de la institución no sólo en el aspecto objetivo sino también en el subjetivo, el cual es vital. Por lo cual se requiere que transforme su práctica docente basada en un mejor conocimiento y -- praxis de la misma (1).

Se entiende por praxis los aportes que faciliten la definición de los problemas, el análisis y la interpretación de -- los procesos sociales y del contexto socio-económico y político.

En lo práctico se refiere a la contribución de:

- Formación que aumenta la capacidad para tomar decisiones en base a las alternativas que se generan del análisis-comparativo de necesidades y recursos, la programación de acciones y administración de las mismas y una participación comprometida en los procesos de movilización, organización e implementación de acciones incluyendo -- procesos de evaluación crítica y retroalimentación.

---

como la escuela se asemeja al sistema carcelario. En el panóptico el control es perfecto y además es aceptado por reclusos como forma de convivencia "sin -- complicación".

- (1) Anton de Shutter. "Características del método participativo", en Investigación participativa; una opción metodológica para la educación de adultos. Patzcuaro-Michoacán, CREFAL, 1983. pp. 244-251.

B.- Enfoque participativo y la posibilidad de aplicarlo a la investigación.

1) Diferentes tipos de investigación educativa

La investigación educativa que se realiza en nuestro país y constituye un campo muy joven, poco conocido y dominado --- y los tipos que encontramos son: (1)

- Investigación de la investigación educativa; proyectos destinados a analizar y evaluar la orientación, las --- prioridades, las condiciones de producción y de difu--- sión, las metodologías y los procedimientos de la inves--- tiguación educativa.
- Investigación disciplinaria; proyectos que analizan --- y evalúan los fenómenos educativos y la interacción de--- de las variables que los componen o los relacionan con--- el resto de la sociedad.
- Investigación para la planificación; proyectos que --- comprenden la evaluación, el diagnóstico y el pronósti--- co de los sistemas educativos.
- Investigación instrumental; proyectos destinados a in--- troducir modificaciones directas en los contenidos, pro--- cedimientos de acción, en las tecnologías y los medios--- educativos.
- Investigación documental, bibliográfica y estadística;--- proyectos enfocados hacia el análisis y la sistematiza--- ción de la información educativa.

---

(1) Jean Pierre Ville "Panorama de investigación educati--- va en México" (1979), en Revista Ciencia y Desarrollo No. 30 CONACYT. enero-febrero. México, 1980 pp. 45-52.

- Investigación-acción; proyectos que comprenden directamente la realización del proceso educativo en una forma novedosa y a menudo experimental. Dentro de esta modalidad se encuentra la investigación participativa.

El tipo de investigación a partir del cual se abordó la problemática docente del director de primaria, fue mediante la investigación participativa, porque se considera que responde a las necesidades tan complejas de la práctica docente y con la factibilidad para realizarse.

Se diferencia de otros enfoques por las corrientes de pensamiento que lo fundamentan.

#### Características del enfoque de investigación participativa.

##### - Movilizadora:

Porque puede beneficiar a la comunidad educativa no solamente con los resultados sino también con el proceso --- pues los participantes como resultado pueden ser más capaces por sí mismos de relacionar los problemas y de iniciar procesos para lograr soluciones. Estos participantes están involucrados desde la formulación del problema hasta la interpretación de los resultados y la discusión de las soluciones.

##### - Dialógica:

Por la búsqueda del conocimiento intersubjetivo que permite la comprensión de los hechos.

##### - Dialéctica:

Por la producción de conocimientos sobre las relaciones dialógicas con participación activa desde dentro y desde abajo.

- Educativa:

Porque parte de la experiencia pedagógica que sirve para determinar las necesidades, aumentar la conciencia y com  
promiso y a la vez combina aspectos formativos e informa  
tivos.

- Diacrónica:

Porque es un proceso dialéctico, un diálogo a través del tiempo y no una imagen estática de un punto en el tiempo.

- Histórica:

Porque se fomenta el estudio de la problemática en sus interrelaciones históricas estructurales y en el contexto de la sociedad global.

- Praxis social:

Por la contribución teórico-práctica. En lo teórico se refiere a los aportes que facilitan la definición del problema, el análisis y la interpretación. En lo práctico se refiere a la contribución de información relevante para los objetivos planeados y la formación que aumenta la capacidad para tomar decisiones en base a las alternativas que se generan del análisis comparativo de necesidades y recursos, la programación de las acciones, administración de las mismas y a la participación comprometida en los procesos de movilización, organización e implementación de las acciones, incluyendo procesos de evaluación crítica y retroalimentación.

Es la liberación del potencial creador y la movilización de recursos humanos para solución de los problemas sociales y la transformación de la realidad. (1)

---

(1) Anton de Shutter Loc. cit.



## 2.- Los objetivos y las aplicaciones de la investigación educativa

La formulación de los objetivos de trabajo son la parte más medular de cualquier investigación pues son los puntos de referencia que indican el desarrollo de la misma y a cuyo logro se encomiendan todos los esfuerzos.

Para plantear los objetivos se necesita conocer con todo detalle lo que se pretende obtener de la investigación, esto permite fijarlos con fundamentos para que sean susceptibles de ser superados.

La investigación-acción se dirige a su aplicación inmediata y al desarrollo de la teoría, colocando su énfasis sobre un problema real -aquí y ahora- en una circunstancia actual sus hallazgos han de valorarse en términos de aplicación local, no en términos de validez universal.

Una de las finalidades que persigue el enfoque es interesar profundamente al maestro en el estudio y aplicación de la investigación a los problemas educativos. En este caso los directores, deben dejar de ser espectadores y convertirse en participantes activos de la docencia integrando teoría y práctica.

La teoría ayuda en la definición de los problemas, el análisis y la interpretación de los datos de los procesos que con la práctica y una participación comprometida en las acciones, quizás se logre transformar la práctica pedagógica actual dando aplicación así a la investigación.

Tal intento de transformación debe ser la consecuencia de la producción dialéctica de conocimientos intersubjetivos a través de la relación objeto-sujeto, dándole a la investiga-

ción una caracterización cualitativa, ayudada con la selección cuidadosa de los instrumentos utilizados, ya que se participa no sólo de los resultados sino del proceso mismo. (1)

Los instrumentos seleccionados para la recabación de los datos e información, lo mismo que para fundamentar las características de la problemática y los objetivos de la investigación que se adecuaron a las situaciones y condiciones sociales son:

- El Registro Etnográfico (2) que va más allá de lo tradicional porque permitió un conocimiento más profundo y directo de la realidad donde se observa el comportamiento habitual, el conocimiento directo de los modos de vida, formas de trabajo, opiniones, comentarios, pero de una realidad tomada como tal.
- El diario de campo que es un instrumento de recopilación de datos, con cierto sentido íntimo recuperado por la misma palabra diario, que implica la descripción detallada de acontecimientos y se basa en la descripción directa de la realidad. (3)
- La entrevista que es la obtención de datos con relativa precisión, enfoque, confiabilidad y validez de otro acto social corriente que es la conversación. (4)

---

(1) Id.

(2) Melville L. Herkovits, "El laboratorio del etnógrafo" En: la ciencia de la antropología cultural, México, - F.C.E. 1981. pp. 95-105.

(3) Gerson Boris "Observación Participante, un diario de campo en el trabajo docente" en revista perfiles educativos, México, C.I.S.E.-UNAM, julio-agosto-septiembre, 1979. pp. 3-32.

(4) Goode S. Williams y Paul K. Hatl "La entrevista", en métodos de investigación social, México, Trillas, --- 1980. pp. 227-257.

Se utilizaron porque resultaron prácticos y consideramos que fueron los adecuados para la obtención de datos, con la aclaración de que se diseñaron sin ningún modelo fijo principalmente la entrevista para que no resultara molesto a los entrevistados y no distorsionar la realidad.

En el empleo de la entrevista que fue de manera constante encontramos ciertas dificultades principalmente al inicio por no saber utilizar los instrumentos y en ocasiones no asentar los datos al instante confiando en la memoria.

La etnografía nos ayudó grandemente porque permitió una manera más eficaz de registrar la realidad hasta cierto punto íntima, objetiva y espontánea, extraída en diferentes momentos, lugares y con personas distintas que de una u otra forma inciden en nuestra labor docente; compañeros directores, autoridades civiles y educativas, padres de familia, alumnos y maestros.

La recopilación sirvió para el análisis y autoanálisis de nuestra problemática de manera más profunda.

Como propuesta del equipo deseamos que se ponga en práctica con los maestros, para que con su realización analicen su quehacer cotidiano, su problemática y a la vez actúen sobre ella para transformarla y transformarse, las actividades realizadas por el equipo demuestran que si es posible y positivo porque lo cotidiano no requiere de mucha técnica para registrarlo sino de voluntad y deseos de superación; porque es urgente investigar el hecho educativo y reflexionar las realidades. En el siguiente apartado se expondrán los pasos a seguir en la construcción del diseño de investigación.

### 3.- Hacia la construcción de un diseño adecuado

- a).- Formulación de los objetivos de la investigación
- b).- Definir los temas y problemas a investigar
- c).- Recolección de datos
- d).- Análisis de los mismos
- e).- Interpretación y significado de la nueva información
- f).- Formulación de prioridades
- g).- Identificación de los recursos internos y externos
- h).- Programación de las acciones
- i).- Evaluación permanente de las acciones
- j).- Planteamiento de nuevos requerimientos de información, formación y acción. (1)

#### a).- Formulación de los objetivos de la investigación

La investigación participativa se basa en una integración del diálogo, investigación y análisis en el cual los investigadores y los investigadores son parte del proceso --- y estos últimos deben recurrir a la comunidad en el sentido social.

#### b).- Definición de temas y problemas a investigar

Problema es una pregunta surgida de una observación más o menos estructurada. (2)

Las preguntas se hacen para estructurar o elegir un problema y pueden tomar formas diferentes, según sean los objetivos de la investigación (planteadas muchas veces de manera informal) y las soluciones que se aportan redundan

---

(1) Anton de Shutter Op. cit. p. 246.

(2) Felipe Pardiñas. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, 27 ed., México, Ed. Siglo XXI, 1985. 235 p.

en beneficio de la comunidad,

c).- Recolección de datos

Se hizo con instrumentos seleccionados previamente y que corresponden a las características de la problemática --- y a los objetivos de la investigación adecuándose a la situación social en que se da y que son confiables en cuanto a la información que proporcionan.

d).- Análisis de los datos

Se analizó mediante la confrontación con determinadas teorías para delimitar las causas y los efectos de la problemática central.

e).- Interpretación y significado de la nueva información

Con el punto anterior tuvimos una visión general de la -- realidad significativamente funcional.

f).- Formulación de prioridades

Consistió en jerarquizar en orden de importancia la información obtenida.

g).- Identificación de los recursos internos y externos

Consistió en localizar los recursos humanos, materiales, - económicos y psicológicos de la comunidad a investigar.

h).- Programación de las acciones

Una vez obtenido y organizado el material así como definida la problemática, se programaron las actividades y se - realizaron.

i).- Evaluación permanente de las acciones

Conforme se fueron realizando las diversas actividades - programadas se fueron analizando, evaluando y confrontando, para ver si estaban acordes con los objetivos propuestos.

La evaluación debe ser permanente porque es una inves-

tigación participativa y sus resultados no pueden ser definitivos; las necesidades cambian, se transforman.

j).- Planteamiento de nuevos requerimientos de información for  
mación y acción

De acuerdo a lo planteado fue necesario replantear o plan  
tear nuevas acciones que se realizaron.

## C.- El funcionamiento de la escuela y su diagnóstico

### 1.- Normatividad respecto a las funciones de la escuela

Definir la palabra escuela es un asunto que presenta algunas dificultades, su significado varía de acuerdo con los fines que persigue, con la organización que se le da según la época, lugar en que se actúa, de conformidad además con el estado de civilización y grado de cultura de las sociedades que cuentan con ella. (1)

Según las diferentes definiciones coinciden en que la escuela es un establecimiento de enseñanza donde se imparte cualquier género de instrucción.

Las principales funciones de la escuela actual deben cumplir con los aspectos; social, docente y material y le son necesarios el aprovechamiento eficiente de numerosos factores -- coadyuvantes entre los cuales se encuentran; el psicólogo, el médico, el higienista y la trabajadora social. (2) Sin ellos -- con dificultades podrá la escuela cumplir integralmente con su alta misión; pero principalmente el maestro con su práctica docente diferente, transformada mediante la vinculación de teoría y práctica, lograda con una investigación participativa -- y de igual forma la práctica del director de la institución -- que de una u otra manera participa y ejerce gran influencia en el ámbito escolar en que se desenvuelve.

Según Jerónimo Reyes Rosales las funciones primordiales de la escuela pueden sintetizarse así:

---

(1) J. Jerónimo Reyes Rosales, Orientación para dirigir la escuela primaria, 4 ed. México, Ed. Casis, 1961. -- 201 p.

(2) Id.

- Tener a su cargo la educación dirigida (sic)
- Despertar, mantener y acrecentar la conciencia de la comunidad y su inclinación por la cultura.
- Procurar la participación de la sociedad en los beneficios de la educación.
- Despertar el interés por la ciencia y la tecnología.
- Impartir la educación y la instrucción de acuerdo a las exigencias de la comunidad. (1)

De acuerdo a nuestro marco referencial inferimos que la escuela actual se encuentra un tanto desvinculada de la comunidad, de la práctica, de la realidad y de la vida, porque plaga de vicios al sistema educativo que no cumple con los objetivos más elementales y cuyos programas no tienen la suficiente calidad en sus contenidos; calidad nos referimos a que existe incongruencia entre lo que se aprende y lo que se necesita para la vida; aprendizaje a nivel creativo y de resolución de problemas.

Al existir una escasa correspondencia sólo cumple con ser un simple aparato de transmisión de cultura y conocimientos ya organizados, jerarquizados y tendientes a mantener un status de la pedagogía y a conservar una estructura que no admite el rompimiento entre forma y contenido resultando así un sistema de control y de poder del cual el director es un simple representante.

Con éste papel de la escuela se producen alumnos robots, sin creatividad, memoristas, inconcientes, sumisos, obedientes y desvinculados en teoría y práctica.

---

(1) Id.



Reproduce las diferencias sociales y pone de relieve que el sistema escolar contribuye a la buena marcha de la maquinaria de la desigualdad no por azar sino a título institucional. También es conveniente mencionar la avanzada del colonialismo interno, a la dependencia cultural como otro factor determinante en el sistema educativo, repitiendo de esa manera los esquemas de la sociedad tradicional, organizada para el beneficio de las metrópolis. (1)

Enfrenta el problema de preparación didáctico-pedagógica de una considerable proporción de maestros, lo que impide en gran medida que su actividad pueda darse en condiciones de calidad y efectividad necesarias para que el proceso enseñanza-aprendizaje permita alcanzar los fines propuestos y contribuir a una mejor formación académica de los estudiantes. (2)

La mayoría de las actividades que realiza el ser humano están sujetas a normas que lo limitan en el cumplimiento de su trabajo, de tal forma que el directivo no escapa a una normatividad, mediante reglamentos, manuales de organización y una calendarización que le sirve todo a la vez como guía y que deben ser congruentes con la realidad.

El director no puede en muchas ocasiones actuar a su libre albedrío, así sea una persona con mucha preparación profesional, ideas, iniciativa y disposiciones positivas, aunque desde luego sí influyen en el desarrollo de su labor docente.

El normar actividades a realizar con el personal docente, autoridades civiles y educativas ayuda grandemente a lo---

---

(1) Boris Gerson, "Observación Participante, un diario de campo en el trabajo docente" en revista perfiles educativos, México, CISE-UNAM, Julio-Agosto-Sep., 1979. pp. 3-22

(2) Amparo Ruiz del Castillo Loc. cit.

grar una mejor armonía en el trabajo, cierto éxito en las actividades planeadas, redundando en beneficio de la población escolar, de manera relativa no absoluta.

## 2.- Normatividad respecto a las funciones del director

Las funciones de un director de escuela primaria de acuerdo con el Manual de Organización para el buen funcionamiento -- y administración del plantel en base a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública, son -- las siguientes:

- Funciones Generales, que son las que sirven de eje central en la realización de las actividades fundamentales de su labor educativa dentro de la institución y permiten prever, organizar, controlar, dirigir y evaluar su ejecución.
  - Funciones Específicas, son las que el director debe aplicar en su labor cotidiana de manera permanente, para que el funcionamiento del plantel sea positivo, en estas actividades se planea lo material, asistencial, técnico-pedagógico y administrativo, enmarcados en el Manual del Director de Educación Primaria de la SEP, transcrito al final --
- (1)

## 3.- Plan anual de trabajo del director

En el sector educativo, el director de la escuela primaria, no debe caer en la rutina y en la improvisación porque -- trae como consecuencia la ineficiencia y el bajo rendimiento; --

---

(1) Ver anexo 1.

por tal motivo se recomienda que antes de iniciar las actividades a desarrollar a mediano o largo plazo las planee a conciencia, toda vez que la planeación surge como una prioritaria --- y categórica necesidad que debe imponerse en la mentalidad del verdadero director y por que la sociedad pone en sus manos la formación de las futuras generaciones, la planeación debe organizarse convenientemente hacia los objetivos que se persiguen.

Es conveniente que al inicio del curso escolar, el directivo y el personal docente intercambien ideas, se sugieran iniciativas y se busquen alternativas para la solución de problemas a enfrentar, de acuerdo con la experiencia y conocimientos, y tomando en cuenta las necesidades y características de la comunidad en la elaboración del plan.

Es necesario englobar todos los trabajos y tareas que los padres de familia y autoridades han de realizar durante el período propuesto; para apoyarlo.

Se recomienda no sea amplio y ambicioso preferentemente posible de realizar, modesto, sencillo y que se lleve a la práctica paso a paso de manera efectiva.

Con el fin de aclarar y precisar los contenidos de este -- plan de trabajo, se transcribe textualmente el sugerido por el Profr. Jesús de Velázquez Sánchez en el anexo 2.

#### 4.- Condiciones institucionales

Las condiciones institucionales son las determinantes que rigen las actividades y funciones docentes del director, profesores, administrativos y manuales de intendencia, indicando cuáles son las obligaciones y derechos que regulan su trabajo.

La Secretaría de Educación Pública da el marco de obliga--

ciones y responsabilidades que el maestro tendrá que cumplir - invariablemente y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, defenderá sus derechos cuando en algún momento sean lesionados en el cumplimiento de su deber.

a).- Secretaría de Educación Pública, es la Dependencia del Estado Mexicano, que controla, vigila y regula técnica y administrativamente la educación desde el nivel inferior -- hasta el nivel superior.

Para la regularización y cumplimiento del quehacer educativo se basa en leyes referentes a educación, reglamentos, manuales y disposiciones que debe tomar en cuenta el magisterio nacional.

También planea y coordina los planes y programas de estudio, programando posibles reformas a los mismos, contando para ello con el Consejo Nacional Técnico de la Educación, mismo que recoge y analiza las propuestas e inquietudes de la problemática educativa del magisterio nacional.

El director en el desempeño de sus funciones está sujeto al Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, a diversos reglamentos, disposiciones de la superioridad y a leyes inherentes a educación, mismos que no son fáciles de acatar al pie de la letra porque trae como consecuencia una serie de fricciones entre directivo y maestros a su cargo, provocando en ocasiones la apatía, negligencia y poca disposición para el cumplimiento de la labor por parte de los implicados.

Por experiencia mencionamos que rinde mejores resultados la flexibilidad por parte del director en cuanto a las disposiciones y reglamentos pues equilibra y armoniza

la buena marcha del plantel logrando así un mejor rendimiento y aprovechamiento del proceso enseñanza-aprendizaje.

En ciertas ocasiones lo prematuro o extemporáneo de las disposiciones, las reuniones, seminarios y otras actividades programadas por la superioridad limitan y entorpecen las del directivo dado que se ve obligado a anularlas o posponerlas.

**b).- Sindicato Nacional de trabajadores de la Educación**

Opuestamente a la Secretaría de Educación Pública pero sin una desvinculación total, el Sindicato retoma el liderazgo del magisterio ante sus demandas económicas y laborales, protege los justos derechos de sus agremiados ---- a través de las Delegaciones y Secciones Sindicales hasta llegar al mismo seno del Comité Nacional quien canaliza las inquietudes, sugerencias y demandas para que la Comisión SEP-SNTE en un marco de negociaciones resuelva las demandas de acuerdo a las posibilidades con resoluciones en ocasiones a corto, mediano o largo plazo.

Las condiciones institucionales de carácter sindical que dificultan en gran medida de la realización y el buen desarrollo de las actividades educativas en nuestras escuelas de acuerdo a la investigación realizada son las siguientes:

- Las frecuentes juntas sindicales ordinarias y extraordinarias que traen consigo la suspensión de clases el día de su realización, el relajamiento de la disciplina, puntualidad y asistencia al día siguiente cuando no son a fin de semana; agregando a ello que en ocasiones son dos días de reunión.

- La celebración del 10 y 15 de mayo toda vez que el Sindicato concede con antelación días para su celebración; se hacen festejos a nivel Sección, Delegación y en algunos planteles, consecuentemente se pierden clases.
- Eventos magisteriales deportivos y culturales, éste es otro motivo de atraso o no realización de actividades programadas y no sólo se pierden los días de la confrontación sino los de prácticas o entrenamientos; en algunas instituciones hasta el 80 por ciento del personal participa, el directivo no puede hacer nada ante tal situación y se ve forzado a ser copartícipe, con tal situación se retrasa el aprovechamiento del proceso educativo y el incumplimiento del programa escolar.
- Los congresos magisteriales contribuyen a desequilibrar el quehacer cotidiano pues provocan la ausencia del maestro en las escuelas.
- Cargos y comisiones sindicales tanto de maestros de grupo como de directores ya que al conferirles alguno es motivo más que suficiente para ausentarse muchos días laborables en el transcurso del ciclo escolar provocando también un detenimiento en el avance escolar de la institución o grupo, según sea el caso, además de las naturales protestas de la sociedad.

#### 5.- Condiciones sociales

Son producto de las relaciones entre el director de la escuela y los factores que inciden directa o indirectamente en el ámbito escolar, con los cuales el directivo debe coadyuvar su trabajo, atendiéndolos, orientándoles en la medida de sus--

posibilidades y responsabilidades en cuanto a sus quejas, conflictos y problemas para desarrollar su trabajo en un clima de tranquilidad, armonía y camaradería haciéndolo más ameno y más eficaz.

a).- Maestro: Las relaciones de trabajo producto de la comunicación entre personal docente y director de la escuela; - en ocasiones provocan el relajamiento de la disciplina escolar por parte del maestro que en algunos casos no acepta totalmente su responsabilidad, por el simple hecho de que a todo le pone peros simplemente por llevar la contraria al directivo o sus mismos compañeros.

Casi siempre se relaja la disciplina cuando no se equilibran las fuerzas entre dirección y personal docente al -- permitir o dar protección a ciertos maestros, solapando -- les las faltas en que incurren, provocando conflictos esta parcialidad la mayoría de las veces.

También la ideología de carácter político-sindical juega un papel importante en el quehacer docente, lo obstruye -- si se mezclan, pues los grupos partidistas con su diver-- gencia de opiniones dificultan la buena marcha de la institución.

Por otra parte obstaculiza la labor del directivo y el -- proceso educativo, las constantes faltas de algunos maestros por necesidad o por el simple gusto de faltar, con-- permiso, sin él, con justificante o incapacidad.

Existen compañeros que por una preparación insuficiente-- hasta cierto punto o negligencia para hacer las cosas tam-- bién provocan un atraso escolar y en algunos casos con -- flictos entre dirección y padres de familia.

Cuando los maestros por algunas causas de las expuestas -

anteriormente dejan el grupo a la deriva o sin atender un rato, todo el día o varios días, el responsable de la institución se ve obligado a tomar ciertas medidas como: laborar con el grupo, repartir los alumnos en otros grupos, regresar a los mismos a sus casas y crearse problemas con los padres o con los maestros.

No todo es negro en el panorama toda vez que existen maestros con excelente disposición, responsabilidad, eficientes, conscientes de su labor, algunos con excelente preparación y que con algunas cualidades u otras apoyan, animan y estimulan la labor del director.

Las relaciones entre personal docente y director deben ser de respeto mutuo y cordialidad en donde ambas partes como profesionales practiquen las relaciones humanas lo que se reflejará en una labor más positiva en el ámbito escolar.

- b).- Alumnos: Las condiciones sociales en las que se desenvuelve el director con el alumnado se dan en función de las normas de disciplina imperante dentro del plantel y que en ocasiones se ven infringidas por ejemplo: cuando rompen o destruyen algo de la institución, un comportamiento y vocabulario no acorde con los lineamientos, la impuntualidad, el ausentismo, el incumplimiento de las tareas escolares que propician la intervención del director en donde debe prevalecer la amabilidad, y buen tino para sugerir lo más adecuado.

Es necesario y conveniente el respeto mutuo, tomar en cuenta la personalidad del educando, tratándolo con cariño y en momentos con energía, conminarlos a estudiar con empeño y dedicación y estimularlos.



c).- Padres de familia: Las relaciones por lo general se dan en función de mejoras y conservación del edificio escolar, solución de necesidades y problemas específicos de sus hijos acudiendo ante la dirección mediante citatorio o voluntariamente siendo ellos en asamblea los que determinan o sugieren lo que ha de realizarse en casos de carácter general y particular de común acuerdo con el directivo y más específicos éstos últimos con los maestros y en algunas ocasiones el director es el único que determina lo que debe hacerse, adecuado o no.

El trato directo y particular con los padres de familia obedece en ciertos casos por problemas de sus hijos con los maestros y ese es un buen momento para que el director invite a la colaboración y apoyo en lo que se requiera.

Aunque consideramos conveniente agregar que los medios donde laboramos los padres son de escasos recursos en su mayoría, con creencias religiosas muy arraigadas y por ello en época de siembra o cosecha lo mismo que durante los días de fiestas patronales el ausentismo en la institución es notorio.

d).- Autoridades: Las relaciones sociales de carácter laboral entre director y autoridades son indispensables.

Con el comité de Padres de Familia se tiene que prever, planear y organizar múltiples actividades de acuerdo al plan de trabajo y algunas que surgen de improviso, por lo mismo se hace necesario un buen trato para lograr el apoyo y colaboración y por ende un mejor funcionamiento del plantel.

Con las autoridades civiles el trato debe ser similar pa-

ra obtener también la ayuda necesaria en el aspecto material y humano no solamente de ellos sino de toda la comunidad en general porque ellos son los representantes y durante su representación tienen cierta investidura y ascendencia en la población.

En algunas partes se encuentran representantes que son -- apáticos, negligentes, conflictivos y el directivo por -- más esfuerzos que realiza se ve minado por éstas fuerzas.

El problema de la dirección es muy complejo y en ésta -- perspectiva es la escuela misma y su concepción actual la que complica este panorama.

Un camino de posible acción será buscar un tipo de escuela donde el compromiso de todos los sectores (director, maestro, alumno, padre, autoridad) sea más conscientizado y aceptado.

Eso incluye replantear la autoridad y la normatividad como un obstáculo.

Quizá se debe marchar a una institución escolar más creativa en la que la participación sea más efectiva y real, en -- donde el curriculum obligatorio y general deberá de irse transformando por un curriculum más flexible que se adapte a las necesidades y características locales y presentes.

CAPITULO II

FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA ELEGIDO

## A.- Estudio teórico

### 1.- Marco referencial

Dentro del marco referencial tenemos como punto central, - la designación del director de escuela primaria:

La persona que sea prospecto a ocupar el puesto de director de una escuela primaria: debe cumplir con un mínimo de requisitos como son entre otros; haber terminado la Normal y ser titulado, tener antigüedad en el servicio y en la zona escolar donde se le propone, y además que en su labor docente cumpla - con ciertos requerimientos como; criterio para tomar decisiones, manejo adecuado de las relaciones humanas, iniciativa para crear y proponer alternativas y resolver problemas, así como plantear las soluciones que convengan al quehacer educativo; capacidad para organizar, administrar y dirigir la escuela; responsabilidad en la comisión que se le asigna; estar -- presto a cumplir las disposiciones y sugerencias de la superioridad.

Usos y procedimientos que se han utilizado y se utilizan en la elección y designación de un nuevo director de escuela - en la zona escolar 048 de San Martín Texmelucan, Pue., donde laboramos y en algunos otros lugares donde hemos prestado - nuestros servicios.

- En algunos casos la responsabilidad recayó en el maestro que tiene más antigüedad en la escuela.
- En otros la responsabilidad se le otorgó al profesor de mayor preparación profesional.
- En otras ocasiones el director saliente, sugiere y recomienda a la superioridad, al maestro posible substituto.-
- En la mayoría de los casos la determinación es absoluta -

por parte de la supervisión escolar, para conferir la comisión a un profesor de la zona escolar.

- En otras ocasiones la comisión de se le confía al profesor con mejores relaciones político-sindicales, ya que es la delegación sindical quien lo apoya.
- Se han dado casos muy especiales en los que tanto la supervisión escolar como la delegación sindical, han solicitado maestros voluntarios para ocupar la vacante.
- En la zona 048 últimamente se ha procedido de manera más-legal y democrática, mediante concursos escalafonarios, - en los que califican conjuntamente la supervisión escolar y la delegación sindical, para determinar quien debe ocupar el puesto.
- Algunas veces es la Dirección Federal de Educación y la - Sección Sindical las que determinan al nuevo director.
- También la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, otorga--clave y dictamen correspondiente a los maestros que se --han hecho acreedores, aunque no tengan comisión de director.

Todo lo antes expuesto es en base a vivencias reales y experiencias personales que hemos tenido a través de nuestra carrera laboral y sindical.

Nosotros fuimos nominados mediante los siguientes procedimientos:

- Jaime Oscar: Fui designado directamente por la supervi --sión escolar, de manera autoritaria, aún en contra de mi-voluntad, por ser oriundo de la comunidad a la cual se me asignaba y tener diferencias en esa época con las autori--dades del lugar, esto sucedió en la 13 zona escolar del - Estado de Guerrero, teniendo 7 años de servicio, actual -

mente cuento con mi dictamen correspondiente.

- **Armando:** Al haber una dirección vacante y por invitación de la **Supervisión Escolar y Delegación Sindical**, al tomar en cuenta mi preparación, antigüedad en la zona y mi labor docente desarrollada, aunada a que antes había desempeñado la comisión en otras instituciones de la zona a la cual sigo perteneciendo, fui designado para ocupar la vacante, actualmente cuento con la clave 21, que adquirí -- a los 14 años de servicio.
- **Jaime:** Después de 15 años de servicio, al hacer mi solicitud de comisión, ante la **Supervisión Escolar y Delegación Sindical**, ya que había una vacante de dirección en la zona, ésta fue sometida a concurso escalafonario dado que -- existían otras cuatro solicitudes de otros tantos compañeros.

El concurso se llevó a cabo con la participación de la **Supervisión Escolar y Delegación Sindical**, las cuales calificaron en base al reglamento de escalafón en vigor. -- Del cual por haber obtenido la más alta puntuación, me -- fue conferida la comisión de la dirección de la escuela -- que se encontraba vacante.

Una vez conferida la comisión de dirección de escuela --- a un profesor, este debe pugnar por adquirir la clave 21, se -- podrá auxiliar directamente de la **Delegación Sindical** misma -- que lo propondrá ante la Sección y ésta a su vez a la **Dirección Federal de Educación**, aunque se dan casos en que el proceso es a la inversa y algunos otros que por estar comisionados -- le llega de manera automática.

Como último paso y para obtener en propiedad y definitivamente la plaza de director, es necesario adquirir el dictamen,

mismo que otorga la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, que requiere de las siguientes acciones por parte del interesado:-

- Abrir expediente, con la documentación de la preparación respectiva y de las fichas escalafonarias de los años laborados, de los cuales se toman en cuenta los últimos cinco.
- Solicitar el concurso en los boletines que expida la Comisión Nacional Mixta de Escalafón.
- Esperar los resultados.
- En caso de no ser "afortunado" es necesario seguir concurrendo, hasta lograr el objetivo.

Una vez analizados los ejemplos de elección de director de escuela primaria en la zona escolar 048 a la que pertenecemos, y ampliando la información en base a las experiencias vivenciales de otras zonas, deducimos lo siguiente:

- En algunos casos no existe dificultad o conflicto y esto sucede cuando no hay candidato a ocupar la vacante, cuando las instancias que intervienen hacen un estudio y designación correcta, o cuando hay candidato único (somos testigos de cuatro casos específicos de la zona).
- Existen dificultades o conflictos. Cuando hay varios solicitantes con cierta igualdad de condiciones (preparación, antigüedad en el servicio, en la zona, etc.) y no se procede correctamente o cuando hay designaciones superiores-directas.

Las instancias en disputa en la designación del director son entre otras:

- a).- S.E.P.-S.N.T.E.
- b).- Padres de familia-autoridades de la comunidad.
- c).- Base magisterial-grupo o facción.

Las formas son diversas y se ajustan para tratar de reducir el conflicto o agrandarlo, sobre todo a la autoridad laboral y/o sindical. Esto origina que el puesto sea ocupado en -- ocasiones por personas con perfiles muy diversos e inclusive -- gentes que no tengan los perfiles básicos.

Como sugerencia insistimos en el procedimiento de elec -- ción democrática que se viene utilizando últimamente en la zona de trabajo, que se haga permanente, y cuando las condiciones sean totalmente igualitarias, realizar un examen de oposición -- teórico-práctico para obtener el ascenso.

Al mismo tiempo proponemos, de ser posible y como medida -- práctica a los directores con edad avanzada, con muchos años -- de servicio y cierto menguamiento en su dinamismo y facultades físicas, se les comisione como auxiliares o asesores del Consejo Técnico de Zona, para que proporcionen sus experiencias -- y conocimientos, beneficiando así a toda la base magisterial -- y propiciando que la dirección de la escuela primaria esté en -- manos de gente dinámica pero asesorada por la experiencia.

## 2.- Marco Teórico

La teoría pedagógica que constituye el marco teórico des -- de el cual se aborda el problema es la teoría administrativa.

La administración se aplica desde el origen mismo de la -- humanidad, y en nuestros días está en pleno desarrollo. Se in -- cluye información histórica sobre sus primeras manifestaciones y sus precursores principales, hasta llegar al nacimiento de -- la administración moderna con Frederick W. Taylor y Henry Fa -- yol.

El hombre primitivo para satisfacer sus necesidades y pro



blemas vitales como los de comer y vestir, se vio obligado a actuar en grupo para satisfacer dichas necesidades y desde luego elegir una persona que dirigiera las mismas.

En estas condiciones el hombre inteligente creó el proceso administrativo, que varía según la época, las costumbres -- y sobre todo, los recursos disponibles y los fines u objetivos planteados.

Sócrates ya destacaba la importancia del proceso administrativo cuando comparaba la conducción de un hogar con la dirección de asuntos privados que difieren únicamente en magnitud, pues en todo lo demás ambas conductas son similares.

Confucio, filósofo chino, elaboró ciertas reglas aplicables a la administración pública.

La cultura mesopotámica y los egipcios usaron la administración en la dirección de los asuntos públicos tales como el cobro de los impuestos y la organización de los ejércitos.

En México, la construcción de obras hidráulicas para salvar al pueblo mexicana de las inundaciones, muestra como Neza -- hualcóyotl fue un notable administrador (1).

Los indúes, chinos, egipcios y japoneses legaron conocimientos administrativos a la humanidad.

En Europa con la Revolución Industrial, hubo necesidad de formular nuevas técnicas de administración.

Frederick W. Taylor, designado como fundador de la ciencia moderna de la administración junto con Henry Fayol considerado como el padre de la administración moderna y contemporánea, contribuyeron al desarrollo del pensamiento administrati-

---

(1) Sandoval Váldez Arturo Et. Al. Seminario de Legislación, Organización y Administración Escolar México, - D.G.M.P.M., SEP. 1978, 85 p.

vo, y en la actualidad se siguen aplicando sus principios, desde luego con algunas modificaciones.

Un propósito bien definido de la administración es mejorar la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos humanos.

Las adecuadas relaciones humanas, así como una buena administración de los recursos materiales contribuyen al buen funcionamiento de toda organización lo cual es responsabilidad de un buen administrador.

Las relaciones humanas son muy importantes en la vida social, son un conjunto de complejas relaciones interpersonales. Uno de los medios de que se valen es la comunicación. En las organizaciones, la comunicación puede ser vertical ascendente (de subordinados a jefes) o descendente (de jefes a subordinados). Puede ser también horizontal entre personas de igual jerarquía. En otro sentido, puede ser formal o informal.

El objetivo general de la administración es lograr la aplicación de sus principios, coordinando los recursos existentes. (humanos, materiales y técnicos).

En el sistema educativo, a nivel educación primaria existe un orden jerárquico en los siguientes puestos:

- Director
- Profesores
- Administrativos
- Manuales o de intendencia

## Características de la administración según Terry.

### La administración

### porque:

- Busca un propósito
- Ejerce impacto en la vida humana.
- Se encuentra asociado a los esfuerzos de grupo.
- Es buena, sólo con los colaboradores.
- Es una actividad; no confundir.
- Requiere usar ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas.
- Es intangible.
- Generalmente no es realizada por los propietarios.
- Nos sirve como medio efectivo para que realicemos el trabajo necesario.
- Influye en el ánimo del ser humano, estimulándolo al logro de sus actos positivos.
- La fuerza será mayor a través del grupo.
- Se fijan objetivos apropiados para los colaboradores.
- Es como cantar, bailar, etc.
- Es como los vendedores que saben hacerlo.
- Se le llama la "fuerza invisible" su presencia se nota en la calidad de los resultados.
- Los miembros del grupo administrativo manejan la empresa a nombre de los propietarios. (1)

---

(1) Id.

Confrontación de las características para administrar una empresa y una escuela

En una empresa

- La administración generalmente es dirigida por el propietario.
- El dueño desempeña un trabajo íntegro, de tiempo completo.
- Se cuenta con recursos propios.
- Se tiene una concepción administrativa propia.
- Cuentan primordialmente los intereses del propietario.
- El desarrollo humano es parcial.
- Cuenta sólo la conducta observable.

En una escuela

- El director es un empleado más.
- El director desempeña un trabajo desintegrado porque está sujeto a un horario.
- Se está sujeto a cooperaciones y donaciones.
- Se aplican disposiciones y normas superiores.
- Cuentan principalmente los intereses del trabajador.
- El desarrollo humano debe ser integral.
- La conducta debe ser total (incluido lo oculto).

Se tomó en cuenta la teoría mencionada y su confrontación por su aplicación en nuestra práctica docente.

Otra teoría que se empleó para la construcción teórica desde la cual se abordó el problema fue la naturalista epistemológica de Jean Piaget, la razón es que es más integral, más subjetiva, sus análisis son más semánticos, más sintácticos y más pragmáticos; centra los análisis en los resultados, en

los sucesos y marca la interacción del sujeto cognocente con el objeto de conocimiento.

También se tomó en cuenta algunos aspectos de la materialista de Carlos Marx y ello es porque se opone al idealismo, -- por la utilización de la dialéctica en la búsqueda de la verdad, por el análisis de contradicciones y la enmarcación de vincular teoría y práctica.

Además recurrimos a la del condicionamiento de Skinner -- que es sinónimo de recompensa.

Las diferentes teorías sirvieron para analizar y autoanalizar nuestra problemática docente.

## B.- Confrontación entre teoría e investigación

Para la práctica docente del director, la teoría administrativa es vital, puesto que el hombre ha tenido necesidad de organizar sus actividades y dicha teoría se emplea de una manera muy concreta en la escuela.

En el desempeño de su función el directivo enfrenta problemas básicos como:

- ¿Qué debe producir con los escasos recursos que posee, -- en qué cantidad?
- ¿Cómo deben ser combinados los diferentes factores de producción? (programas, métodos, materiales, docentes, alumnos, padres de familia, autoridades, etc.)
- ¿Quién consumirá los bienes producidos?.

Al emplear la teoría administrativa clásica de Taylor -- y Fayol, en la escuela visualizamos que el trabajo humano del director es considerado como una extensión de la máquina, porque enfoca la administración hacia los factores vinculados con

la productividad descuidando muchas veces el carácter humano - ya que la administración se da en términos de datos medibles.-

Ciertas ventajas de la teoría es que obliga al administrador a definir sus problemas con exactitud, y fomentando el pensamiento lógico y el reconocimiento de restricciones que en última instancia permiten perfeccionar el proceso decisorio, dando seguridad para tomar mejores determinaciones.

Auxiliada con una cronogramación, a la que está sujeto el directivo en cuanto a la secuencia operativa de las actividades; asegura responsabilidades, recursos y tiempos de ejecución, dando así un bosquejo del papel que desempeña el director.

Al recurrir a la teoría naturalista epistemológica de --- Jean Piaget, se analizó la práctica docente en base al aspecto psicológico y vivencial y más aún en el sociológico ambiental, exponiendo las razones en sentido más molar; llevando a ver la situación escolar de manera más global en oposición al conductismo que es más paracalista; Piaget es más integral e induce a buscar las causas, los hechos y posiciones más abajo, de manera más profunda y es más subjetiva.

En cuanto a la búsqueda de la ideología de los textos es más semántica, más sintáctica y más pragmática, llevando interdisciplinariamente a conocer el objeto mediante la actuación sobre él para transformarlo, así induce el desarrollo intelectual como proceso de construcción donde el individuo es el --- principal motor activo y su propio coordinador de tal forma --- que el problema se ve como un hecho más coherente.

Centra los análisis de los procesos y no sólo en los resultados logrados poniendo acento en la interacción entre el --- sujeto cognocente y el objeto de conocimiento.

Mediante el proceso dialéctico permanente el director actuará sobre el medio para transformarlo, pero a su vez, en su contacto se transformará así mismo y pragmáticamente las ideas las convertirá en acciones.

Se tomó en cuenta la materialista de Carlos Marx porque se opone al idealismo, a modelos, de lo que debe ser un director y porque pide la vinculación de la teoría y la práctica — que es lo que se pretende.

En cuanto al concepto de enajenación lo aplicamos palpablemente en la escuela, donde el director es el representante para la producción de seres enajenados, por lo que se pide cambios cualitativos y el paso de lo empírico a lo racional y la búsqueda de la verdad mediante su dialéctica en donde el director y el medio se influyen mutuamente y se tomó por su análisis de contradicciones.

Se recurrió a Skinner por su manera de enfocar el comportamiento y su modificación hacia diferentes fines y porque su teoría es sinónimo de psicología de recompensa donde se visualiza que el aprendizaje es ciego y mecánico, donde el director puede manipular, controlar e imponerse a conveniencia del sistema.

Muchas veces por esa razón se le tacha de impositivo, autoritario, arbitrario y hasta de capataz según las diferentes opiniones, pero hay que tomar en cuenta los registros que se han elaborado, las disposiciones y normatividad a la que está sujeto.

Es conveniente mencionar que la sociedad en que nos encontramos y la propia escuela es panóptica porque exigimos ser vigilados y controlados para trabajar contentos.

### CAPITULO III

#### FORMULACION DEL PROBLEMA Y PROPUESTA DE SOLUCION



## A.- Problema, objetivos y justificación

### Problema

La actividad del hombre está encaminada a la satisfacción de necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales. Sin embargo, entre el objetivo de la actividad y la posibilidad de cumplir con ese objetivo, se presenta un problema y éste se observa y se percibe mediante contradicciones entre el objetivo de la actividad y las condiciones reales y de conocimiento que posibiliten su satisfacción.

Con esto se señala que el problema de la práctica docente del director de la escuela primaria se constituye en estrecha relación con las necesidades vitales y posibilidades reales -- existentes para mejorarla.

Este problema expresa una serie de necesidades como conocimiento sobre la planeación, administración, relaciones humanas, capacitación del directivo

Sin embargo, entre las necesidades y posibilidades reales de satisfacción regularmente aparecen dificultades principalmente por las condiciones de nuestra formación, por las carencias del sistema escolar, lo cual refleja problemas diferentes.

La práctica docente del director es demasiado compleja -- y por lo mismo hay necesidad de investigarla participativamente a fondo y precisamente por el interesado tomando en cuenta el ámbito escolar en que se desenvuelve.

El directivo es un punto de apoyo para una posible transformación del personal docente a su cargo a pesar de la complejidad que representa y aún con la incidencia de innumerables factores y características que de estudiarlas, analizarlas -- e investigarlas revalorizaran, el rol del directivo y el proce

so educativo rendirá mejores frutos (micro) hablando a nivel - escuela.

Al involucrar el ámbito educativo donde se realiza la investigación por su misma dimensión en cierto momento impide un éxito total en las acciones emprendidas.

Los factores que determinan la formulación del problema - son:

- 1.- La aguda contradicción de la imagen exigida del director, - demanda social con necesidades de desarrollo y progreso, - y los medios existentes para una práctica docente adecuada.
- 2.- La existencia de un conflicto entre la toma de conciencia - de la necesidad de ciertos cambios, tanto en lo teórico en lo práctico, y la falta de conocimiento para realizarla.
- 3.- La necesidad de planificar la práctica docente del directivo para preveer posibles pautas o directrices y garantizar así los recursos financieros y humanos que exige determinada rigurosidad en la formulación con cierta previsión del futuro.

El problema que se plantea se basa en experiencias particulares, no se determina socialmente y por lo tanto puede parecer desvinculado de la práctica docente del directivo a nivel-general.

Se seleccionó por laborar con este puesto en la institu-- ción y porque en la recolección de datos y su confrontación se nota que el director juega un papel muy importante en el proceso educativo.

Se eligió en base a las siguientes interrogantes expues-- tas con anterioridad en la concepción de la problemática.

- a).- ¿Cuáles son los factores que intervienen en la prácti-

ca docente del director?

- b).- ¿Cuáles son los factores que obstaculizan su labor?
- c).- ¿Qué diferencia existe entre los llamados buenos directores y los malos directores?
- d).- ¿Qué características tiene un llamado buen director?

### Objetivos

La formulación de los objetivos de trabajo con la parte medular de cualquier investigación ya que son los puntos de referencia que indican el desarrollo de la misma y a cuyo logro se encaminan todos los esfuerzos.

Para plantear los objetivos se necesita conocer con todo detalle que es lo que se pretende obtener de dicha investigación, esto permite fijarlos con fundamento para que sean susceptibles de ser logrados.

El objetivo general del proceso de investigación participativa en el proceso educativo por parte del director de la escuela es tratar de lograr la liberación del potencial creativo humano para la solución de problemas sociales y educativos inherentes a su práctica pedagógica y tendientes a transformar su realidad.

Entre los objetivos particulares de la investigación se encuentran:

- Las causas concretas del problema de la práctica docente del directivo y su influencia en el personal docente a su cargo.
- Las dificultades para administrar y conducir una escuela.
- Las causas por las que la práctica docente del directivo es criticada severamente.

## Justificación

La justificación del estudio es la congruencia con los objetivos que sirven para guiarla.

### B.- Propuesta pedagógica

Elegimos la práctica docente del director de escuela primaria porque a pesar de ser un tema bastante trillado muestra- en la actualidad que debe ser analizado con más profundidad -- y en éste caso muy concreto en donde el equipo se conforma con tres directores a los cuales interesa decisivamente analizar -- e investigar la realidad de su quehacer cotidiano.

Antes de ser directores fuimos maestros de grupo y laboramos en diferentes Estados de la República Mexicana y en distin- tas instituciones donde existen diversidad de costumbres y tra- diciones, donde se dirige la escuela de diferentes modos aun- que de manera muy similar; al afectarnos directamente el pro- blema motivó a estudiarlo en cuanto a causas que lo originan -- y consecuencias y dimensión que tiene.

Al tratar de vincular teoría y práctica se percibe que es sumamente complejo tal vez por ser la primera ocasión que se -- intenta, por no dominar los conceptos y por la falta de habilidad suficiente para producir trabajos por escrito. A pesar de- ello las propuestas son:

- 1.- Integrar un equipo de directores para estudiar la problemática del directivo con compañeros de la misma zona esco -- lar, cesantes de Licenciatura de la Universidad Pedagógica Nacional de diferente plan de estudios (75 y 79).
- 2.- La transformación de la práctica docente de los directores involucrados en la investigación.

- 3.- La relación de cambio con los diferentes elementos de la práctica docente. (maestros, alumnos, padres de familia y autoridades).
- 4.- Salvar los obstáculos y aprovechar las facilidades para llevar a cabo la transformación.

#### Obstáculos

- La falta de orientación sobre investigación participativa en los maestros a nuestro cargo que los motive a buscar al ternativas de cambio y transformación de su práctica pedagógica.
- Falta de seminarios y talleres para dicho fin.
- La falta de tiempo del director para realizar más investigaciones.
- La desorganización en la recolección de datos.
- La apatía y falta de voluntad de algunos compañeros maestros de la institución.

#### Facilidades

- La interacción constante con los participantes.
  - La posibilidad de orientar a los maestros y padres de familia en las reuniones.
  - El equipo de apoyo de la Universidad Pedagógica Nacional.
  - El equipo de asesores de la misma.
  - La realidad observable.
  - La disposición de algunos maestros para participar.
  - La disponibilidad del material impreso para fundamentación y apoyo.
- 5.- Viabilidad de la innovación.
 

Es factible en ciertos aspectos pero no en todo por la por matividad y disposiciones en que nos encontramos sujetos.
  - 5.- Se intentó con la autorización del supervisor escolar --

y el conocimiento de los padres de familia al inicio del curso realizar un seminario de orientación con los maestros de la escuela, tendiente a inducir el estudio de su realidad y problemática escolar, informándoles sobre los instrumentos más viables para la recolección de datos que fue durante el mes de septiembre y posteriormente en otro seminario efectuado el 9 de octubre se analizó y discutió lo recabado.

Este primer nivel de acercamiento a la realidad fue con el fin de despertar el interés de los maestros para buscar alternativas de cambio y lograr en mínima parte una transformación y una percepción de su quehacer cotidiano de manera diferente a la actual.

El cambio innovador debe ser producto de una acción voluntaria y un diálogo abierto permanentemente entre los maestros y el director tendiente a mejorar su creatividad.

### C.- Evaluación de la propuesta

1.- Como resultado del intento de integrar un equipo de directores de la misma Zona Escolar, pasantes de Licenciatura de la Universidad Pedagógica Nacional, de diferentes Planes (75 y 79) logramos intercambiar ideas, experiencias -- y conocimientos que dieron como resultado la presentación de esta investigación.

Para el logro de este objetivo hubo necesidad de salvar muchos obstáculos que a pesar de la tenacidad, perseverancia y buena disposición no fueron en su totalidad pero permitieron la integración de los planes.

Con esto nos dimos cuenta que estamos marchando sobre -- el camino de la transformación y vemos de otra forma la -- realidad, de aquí en adelante seguiremos por este camino -- porque ahora hay más dudas e interés que al inicio.

2.- En base a lo realizado logramos autodiagnosticar el papel del directivo y la necesidad de su transformación en cuanto a actitudes laborales y profesionales, un cambio en sus relaciones humanas y sociales, a la vez un requerimiento -- de equilibrio de lo normado con las necesidades del ámbito escolar en que se desenvuelve.

3.- Los elementos que convergen de manera más directa en el -- rol del director son: maestros, alumnos, padres de familia y autoridades, con los cuales mediante la investigación -- nos percatamos que existía un aislamiento y en algunos casos rompimiento total de relaciones pero que gracias al -- presente trabajo y a un cambio de nuestras actitudes se ha logrado una mejor comunicación que ha redundado en una mejor marcha de la institución a nuestro cargo y por ende -- una mejor colaboración, aún con cierta reticencia de compa

ñeros maestros.

Para asegurar estos logros seguiremos trabajando con esta mentalidad para un mejor fortalecimiento de nuestra labor docente.

- 4.- En toda actividad humana siempre existen situaciones que - obstaculizan el buen funcionamiento de la misma, la función del directivo no está exenta de estas determinantes - y jamás podrá salvarlas en su totalidad por más investigaciones que se hagan, pero suponen un reto permanente y continuo, que prodiga satisfacciones y/o frustraciones.

El presente trabajo ha aportado una profunda reflexión acerca de la necesidad de concebir la experiencia docente como una totalidad integral. La realidad de una institución, está predeterminada por todos los factores históricos, políticos, económicos y sociales que en ella confluyen. Así se ha revelado la situación concreta del trabajo cotidiano. hacer inteligible esa realidad compleja es labor y trabajo que rebasa los límites de esta investigación.

Sin embargo al valorar críticamente el esfuerzo realizado, se descubre ahora la importancia de conceptualizar la práctica docente como una actividad multifactorialmente predeterminada.

- 5.- En cuanto a las disposiciones, normas, leyes y reglamentos no pudimos hacer algo concreto y de trascendencia porque va más allá de nuestras posibilidades.

Este trabajo ha aportado la posibilidad de que los docentes se organicen y planteen alternativas que tiendan a modificar paulatinamente las condiciones y la normatividad que considera su trabajo como algo limitado por situa-



ciones "oficialistas". Se tiene que trabajar mucho para -- que los maestros hagan de sus prácticas, diseños y proyectos y no sólomente "copias" o un trabajo robotizado.

- 6.- En cada una de nuestras instituciones con conocimiento --- y autorización de las autoridades, realizamos al inicio -- del presente curso escolar un seminario de orientación al personal docente, sobre una posible recabación de datos de su quehacer cotidiano mediante registros etnográficos --- y diarios de campo, de los cuales se les explicó su manejo y elaboración haciéndoles notar que no existe un "modelo". Dicha información reunida durante un mes de trabajo sirvió para hacer un análisis profundo y detallado, mismo que se efectuó el segundo viernes del mes de octubre.

Este primer nivel de acercamiento a la realidad despertó interés en la mayoría de maestros a nuestro cargo y algunos de éstos son alumnos en la actualidad de la Universidad Pedagógica Nacional. Puesto que al analizar su labor cotidiana actuaron empíricamente sobre ella y comprendieron la necesidad de cambio y transformación de la misma, -- que mediante la asesoría profesional de la Universidad Pedagógica Nacional, lograrán mejorar.

## CONCLUSIONES

### Conclusiones

La dirección de la escuela de educación primaria es un -- cargo sumamente complejo y difícil de desempeñar en el trans-- curso de la carrera laboral de un maestro; el directivo se encuentra en el centro de observación y acción donde convergen -- la crítica positiva o negativa; con razón o sin ella, de perso-- nal docente, padres de familia, alumnos, autoridades civiles -- y educativas, compañeros directores, maestros de la zona esco-- lar y representantes sindicales así como la sociedad en gene-- ral.

Requiere el director ser comprendido por los que inciden-- en su labor, tomando él conciencia de su responsabilidad ---- y, por lo expuesto, la transformación de su práctica pedagógi-- ca es urgente y necesaria, vinculando teoría y práctica y aun-- que no es una receta mágica para cambiar la realidad educativa existente, sí un medio para tratar de transformarla, iniciando a nivel escuela, a pesar de ser un proceso a largo plazo y que supone un reto.

Por la importancia del puesto los implicados en la design-- nación de directores deben analizar y reflexionar, antes de -- tal designación.

También es necesario hacer el estudio de las condiciones-- concretas en las que se desarrolla la práctica docente de un -- modo sistemático mediante análisis:

- 1.- Subjetivos.- que comprendan el estudio y reflexión de las-- actividades intrínsecas de los implicados, así como de bio-- grafías e historias personales, para poder sondear acerca-- de los factores que condicionan los comportamientos presen-- tes.
- 2.- Una confrontación de hechos o de situaciones de distintos--

momentos para hacer inteligible el presente, mediante la búsqueda en el pasado.

- 3.- De las contradicciones sociales que contribuyen a la injusticia y a la carencia de una efectiva práctica de la libertad y de la realización de las potencialidades personales y sociales.
- 4.- La búsqueda constante de lo implícito; en cuanto a control y autoritarismo que tienden a estandarizar de una manera mecanizada e irreflexiva, y la escuela es medio para que exista este control. El hecho de estudiarlo y conocerlo ya supone una alternativa de cambio.

La complejidad de la realización del presente trabajo es notoria y sus resultados tendrán que irse validando y convalidando con investigaciones complementarias.

En cuanto al aspecto metodológico se ha descubierto una posibilidad práctica para que los maestros realicen investigación de su propio quehacer cotidiano mediante la aplicación y perfeccionamiento de las técnicas e instrumentos etnográficos y las aportaciones que sugiere la investigación participativa. En este sentido, la experiencia adquirida ha sido muy productiva pero es necesario hacer esas labores en sentido cada vez más técnico, situación que en la investigación se pudo hacer sólo de forma general por constituir una experiencia exploratoria también en el campo metodológico.

Esta primera experiencia constituye la pauta para seguir con otras dado que estamos aprendiendo y seguiremos aprendiendo y esta investigación es el inicio de un círculo sin fin por que es un trabajo permanente y flexible en la labor educativa.

Dejamos a un lado la investigación netamente formalista porque para el maestro en servicio la participativa es más

prácticas.

El trabajo fue rico porque nos permitió nuevos conocimientos en lo práctico y en lo metodológico en cuanto a los factores que predeterminan las dinámicas que prevalecen en la escuela.

En lo práctico el avance se dio en las aportaciones teóricas que dan alternativas de cambio y las cuales se seguirán buscando.

Todo esto provocó en los integrantes del equipo un profundo entusiasmo para continuar con un estudio mancomunado con el personal docente a nuestro cargo porque es tarea primordial profundizar en el conocimiento de los factores históricos, psicológicos y sociológicos que posibilitan una labor docente efectivamente fructífera.

El papel del directivo es en sí muy complejo y multideterminado, sujeto a reglamentaciones, normas y disposiciones que no se pueden dejar de tomar en cuenta, suponen limitaciones en el desarrollo de las actividades del directivo.

La libertad de iniciativa del director en su quehacer cotidiano permite ciertas acciones tendientes a lograr cambios cualitativos contando desde luego con la participación activa de la comunidad escolar. Y si a ello aunamos una decisión firme de cambio, significativa y paulatinamente puede representar un paso en la posible transformación del quehacer docente.

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR, Citlali, "El trabajo de los maestros, una construcción cotidiana", Tesis, maestría, Departamento de Investigaciones Educativas, CIEA-IPN, México, 1985.
- AGUILAR, Carbajal José Antonio, et al. Problemas de la educación y sociedad en México I. Universidad Pedagógica Nacional. SEP, 1982. 266 p. (Sistema de Educación a Distancia).
- ANDER, Egg Ezequiel, "Acerca del conocimiento de la ciencia" en: Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires, El Cid, 1980. pp. 17-24.
- ANTON, De Shutter, "Características del método participativo", en: Investigación participativa: una opción metodológica para la educación de adultos. Pátzcuaro Michoacán, CREFAL, 1983. pp. 244-251.
- ARIAS, Ochoa Marcos Daniel, et al. Criterios de evaluación. México, Universidad Pedagógica Nacional. SEP, 1982. 245 p. (Sistema de Educación a Distancia).
- \_\_\_\_\_, et al. Antología de seminario. México, Universidad Pedagógica Nacional. SEP, 1986. 175 p. (Sistema de Educación a Distancia).
- \_\_\_\_\_. et al. Seminario. México, Universidad Pedagógica Nacional. SEP, 1986. 218 p. (Sistema de Educación a Distancia).
- BECIEZ, González David, et al. Antología, Técnicas y recursos de investigación I. México, Universidad Pedagógica Nacional. SEP, 1985. 242 p.
- REST, John W. Cómo investigar en educación. Madrid, Morata. 1967. pp. 1-13.
- BONFIL, Castro Ma. Guadalupe, et al. Pedagogía: La Práctica Docente. México, Universidad Pedagógica Nacional. SEP, 1981. 258 p. (Sistema de Educación a Distancia).
- \_\_\_\_\_. Grupos y desarrollo. México, Universidad Pedagógica Nacional. SEP, 1983. 257 p. (Sistema de Educación a Distancia).

cia).

- BORIS, Gerson, "Observación Participante, un diario de Campo - en el trabajo docente", en revista perfiles educativos, México, CISE-UNAM, Julio-Agosto-Septiembre, 1979, pp. 3-32.
- BORIS, Yopo, "El carácter específico de la investigación", en: Metodología de la investigación participativa. Pátzcuaro -- Michoacán, CREFAL, 1984. pp. 19-21.
- CARRIZALES, Retamoza César, Cit. por Antología de especialización diseño de laboratorios de práctica docente Vol. 1. México, Universidad Pedagógica Nacional. SEP, 1986. p. 113
- CERUTTI, Guldberg Horacio, et al. Metodología de la Investigación II. México, Universidad Pedagógica Nacional. SEP, 1982. 371 p. (Sistema de Educación a Distancia).
- CURIEL, Méndez Martha, et al. Historia de la Ideas II. Vol. 1. México, Universidad Pedagógica Nacional. SEP, 1981, 320 p.- (Sistema de Educación a Distancia).
- FOUCAULT, Michael, Vigilar y castigar. 11 ed., México, Ed. Siglo XXI, 1985. 314 p.
- GOODE, William J. y Paul k. Hatl. "La entrevista", en: Métodos de investigación social. México, Trillas 1980, pp. 227-257.
- GUAJARDO, Ramos Eliseo, Licenciatura en Educación Básica Sexto curso, optativa, Paquete del autor Jean Piaget. Universidad Pedagógica Nacional. SEP, 1984, 479 p. (Sistema de Educación a distancia).
- JULES, Henry, Essays on Education. Penguin Books, 1971. Cit. -- por Antología Crítica a la Escuela, El Reformismo Radical -- en los Estados Unidos. Fuentes Molinar Olac. Ediciones el -- Caballito, SEP, México, 1985. 153 p.
- M. Sergio y Héctor S. "Investigación participativa y cultura -- popular: una experiencia en curso" en Gilberto Vejarano M. -- (compilador) La investigación participativa en América Latina, CREFAL, Michoacán, México 1983. pp. 317.
- MATTOS, Luis A. Compendio de Didáctica general, 11 ed. Tr. --



- Francisco Campos, Kapelus. Buenos Aires, Argentina. 352 p.
- MELVILLE, J. Herkovits, "El laboratorio del etnógrafo", en la Ciencia de la Antropología Cultural. México, F.C.E. 1981, -- p.p. 95-105
- MORENO, Fernández Xóchitl Leticia et al. Ensayos Didácticos -- Universidad Pedagógica Nacional. México, SEP, 1985. 468 p. - (Sistema de Educación a Distancia).
- MUNGUÍA Zatarain, Irma y José Manuel Salcedo Aquino. Redacción e investigación documental II. Vol. 2. México, Universidad Pedagógica Nacional. SEP, 1980. (Sistema de Educación a Distancia).
- PARDINAS, Felipe, Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, 27 ed., México, Ed. Siglo XXI, 1985. --- 235 p.
- PIERRE, Ville Jean, "Panorama de investigación educativa en México" (1979), en revista Ciencia y Desarrollo No. 30 ----- CONACYT enero-febrero. México, 1980. pp. 45-52.
- REYES, Rosales J. Jerónimo, Orientaciones para dirigir la escuela primaria, 4 ed. México, Ed. Oasis, 1981. 201 p.
- ROCKWELL, Elsie. Ser maestro, estudios sobre el trabajo docente. México, SEP, 1985. 160 p.
- RUIZ, del Castillo Amparo, "Investigación sobre la docencia", - en: La docencia y la investigación en Ciencias Sociales. México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, --- 1985. pp. 24-39 (Cuaderno de Ciencia Política N. 2)
- SALCEDO, Aquino José Manuel. Redacción e investigación documental. I Vol. 2. México, Universidad Pedagógica Nacional. SEP 1979, 215 p. (Sistema de Educación a Distancia).
- SANCHOVAL, Váldez Arturo, et al. Seminario de Legislación, Organización y Administración Escolar. México, DGCMPE, SEP, --- 1978 85 p.
- SANTOS, Ruiz Olivia Margarita y Marthe Elba Tlaseca Ponce. Antología, Grupo Escolar, México, Universidad Pedagógica Nacional. SEP, 1985. 245 p.

SILVEIRA, Victor Emilio. "Las técnicas y los instrumentos" en Gilberto Vejarano M. (Compilador) "La investigación participativa" Algunas consideraciones sobre su Aplicación a nivel Local. CREFAL. Pátzcuaro Michoacán. 1983, pp. 33-35.

SKINNER, B.F. Tecnología de la enseñanza. Barcelona, Ed. Labor, 1976. pp. 73-102.

VALDES, Francisco M. Como dirigir una escuela de Educación primaria. México, 1970, 160 p.

VEJARANO, Gilberto M. (Compilador) "La participación social -- y los procesos de promoción del Desarrollo Rural" en la Investigación Participativa en América Latina. CREFAL, Pátzcuaro Michoacán. 1983. pp. 161-166.

\_\_\_\_\_. "Marco de Referencia" en la Investigación Participativa en América Latina, CREFAL, Pátzcuaro Michoacán. 1983. p.p.-310-312.

\_\_\_\_\_. "La Acción en la Investigación Participativa en América Latina, CREFAL, Pátzcuaro Michoacán, 1983. p.p. 50-52.

VELAZQUEZ, Sánchez José de Jesús, Vademécum del maestro de escuela primaria. 10 ed. México, Ed. Porrúa, 1980. 463 p.

ANEXO I

FUNCIONES DEL DIRECTOR

## Funciones del Director

### Funciones Generales

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

### Funciones Específicas

#### En Materia de Planeación

- 1.- Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.
- 2.- Levantar, con el apoyo del personal docente, el censo anual de la población en edad escolar que habita en el ámbito de influencia de la escuela.
- 3.- Prever las necesidades anuales de personal y recursos materiales y financieros de la escuela.
- 4.- Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, re

modelación o ampliación que requiera la escuela a su cargo:

- 5.- Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela a su -- cargo, con base en el censo escolar, en las necesidades de- detectadas y en los planes de actividades que le presente el- personal docente.
- 6.- Presentar a la mesa directiva de la Asociación de Padrēs de Familia las necesidades de conservación y mantenimiento de- la escuela, a efecto de que participe en su solución, con-- forme al programa anual de trabajo.
- 7.- Integrar y remitir la información que requiera la USED para la planeación de la atención a la demanda del servicio edu- cativo.

#### En Materia de Administración de Personal

- 1.- Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal de la escuela, e informar al supervisor de zona de las altas, - bajas y los demás movimientos del personal a su cargo, con- forme a los procedimientos establecidos por la Dirección Ge- neral de Personal.
- 2.- Asignar responsabilidades al personal a su cargo, conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.
- 3.- Difundir oportunamente, entre el personal a su cargo, el Re- glamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Perso- nal de la Secretaría de Educación Pública.
- 4.- Recibir al personal de nuevo ingreso, orientándolo sobre el ambiente en que desarrollará su trabajo, y proporcionándole las facilidades para su instalación en el puesto.
- 5.- Captar las necesidades y formular las peticiones que surjan en materia de capacitación y/o actualización del personal - a su cargo, y remitirlas al supervisor de zona para su aten- ción.

- 6.- Conceder los permisos económicos al personal a su cargo, - conforme al Reglamento de las Condiciones Generales de Tra bajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.
- 7.- Comisionar al personal a su cargo, para tratar asuntos ofi ciales de la escuela, cuando las necesidades del servicio- así lo requieran.
- 8.- Llevar el libro de Asistencia del personal a su cargo, --- a efecto de ejercer el control y, en su caso, aplicar las- saciones que procedan.
- 9.- Levantar, cuando procedan, las actas de abandono de empleo del personal, conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Personal.
- 10.- Enviar mensualmente a la subdirección General de Servicios Administrativos, por conducto del supervisor de zona, los- informes de las inasistencias, justificadas o no, del perso- nal a su cargo y, en su caso, las actas de abandono de - empleo, para que tramite lo conducente.
- 11.- Proponer a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, las remociones del perso- nal a su cargo cuando los casos lo ameriten.
- 12.- Expedir los créditos esclafonarios al personal docente -- y, en su caso, al administrativo, conforme a su participa-- ción en el desarrollo del trabajo escolar.

#### En Materia de Recursos Materiales

- 1.- Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmue- bles de la escuela, conforme a los procedimientos que esta- blezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servi- cios.
- 2.- Informar a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, sobre las altas de bienes

- adquiridos mediante los ingresos propios de la escuela, -- a efecto de notificarlas a la Subdirección General de Servicios Administrativos, para su control.
- 3.- Solicitar ante la Subdirección General de Servicios Administrativos, por conducto del supervisor de zona, la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentren en desuso.
  - 4.- Recibir la dotación de libros de texto para el alumno y el material de apoyo didáctico, así como los bienes instrumentales que envíe la USED.
  - 5.- Distribuir entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didáctico, conforme al grado escolar que éste tenga a su cargo.
  - 6.- Organizar los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia y, en su caso, intendencia, conserjería, mensajería y reproducción gráfica.
  - 7.- Solicitar a la Dirección Federal de Educación Primaria, -- por conducto del supervisor de zona, que gestione ante la Subdirección General de Servicios Administrativos la solución de necesidades relativas a conservación y mejoramiento de la planta física escolar.
  - 8.- Estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas de solución que le presente la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia, para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar.
  - 9.- Controlar el uso del sello, la papelería oficial y la documentación que ampare la propiedad de los bienes instrumentales, así como el contenido del archivo de la escuela.
  - 10.- Vigilar que los bienes instrumentales y el material de apo

yo didáctico de la escuela se conserve en condiciones óptimas de uso.

- 11.- Realizar las compras de material y equipo que requiera la escuela, conforme al programa autorizado, así como a las normas y a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios, y a las disposiciones de la USED.

#### En Materia de Recursos Financieros

- 1.- Formular el programa anual del gasto de la escuela, conforme al plan anual de actividades autorizado, así como a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Financieros, y a las disposiciones de la USED.
- 2.- Controlar que la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de utilidades generadas por la cooperativa escolar se efectúen conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el Reglamento de cooperativas Escolares
- 3.- Estudiar y aprobar los programas de producción y venta que acuerde el comité Administrador de la Parcela Escolar.
- 4.- Gestionar y reintegrar el financiamiento para el desarrollo de los programas de producción de la parcela escolar, y vigilar que el reparto de las utilidades se efectúe conforme a lo dispuesto en el reglamento correspondiente.
- 5.- Aplicar las utilidades generadas por el ahorro escolar, -- conforme al programa anual de actividades a desarrollar -- por la escuela y a lo señalado en el Artículo 13 del Decreto que establece las normas a que se sujetará el funcionamiento.
- 6.- Ejercer y comprobar los ingresos propios de la escuela, ge



nerados por la cooperativa, el ahorro y la parcela escolar, así como los provenientes de donaciones y del pago de derechos por la expedición de documentos escolares, conforme al manual de Ingresos Propios y a las disposiciones de la USEE.

#### En Materia de Control Escolar

- 1.- Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, de reinscripción y registro y de acreditación se realicen conforme al calendario escolar ----- y a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.
- 2.- Recibir, verificar y distribuir, entre el personal docente, los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar los faltantes a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona.
- 3.- Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo, conforme al programa anual de trabajo.
- 4.- Elaborar y conservar actualizado, conforme al movimiento escolar, el Registro de Inscripción de la Escuela a su cargo.
- 5.- Concentrar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.
- 6.- Integrar los paquetes de información relativos a la inscripción, reinscripción y, en su caso, los de certificación, y remitirlos, por conducto del supervisor de zona, a la Dirección Federal de Educación Primaria, conforme a las fechas estipuladas en los instructivos correspondien

tes.

- 7.- Recibir de la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, los certificados para los alumnos de 6o. año, y proceder a su revisión a efecto de verificar que vengan completos y correctamente llenados.
- 8.- Certificar los estudios de los alumnos de 6o. año, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos.
- 9.- Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo.

#### En Materia de Servicios Asistenciales

- 1.- Recibir de la Comisión Estatal de Becas de la USED las formas de solicitud de beca y la convocatoria para su otorgamiento, así como las normas y los lineamientos sobre el particular, y darlos a conocer al alumnado.
- 2.- Promover entre el personal docente la selección de alumnos en sus respectivos grupos, a efecto de proponer candidatos a becas.
- 3.- Proporcionar a los aspirantes a becas la solicitud correspondiente y orientarlo en su llenado, para que éste se realice conforme a las instrucciones respectivas.
- 4.- Revisar y concentrar las solicitudes de beca y la documentación respectiva que le presenten los aspirantes.
- 5.- Remitir a la Comisión Estatal de Becas, por conducto del supervisor de zona, las solicitudes de beca y la documentación respectiva de los aspirantes.
- 6.- Recibir de la Comisión Estatal de Becas la relación de los alumnos becados, la nómina y los cheques que correspondan.
- 7.- Entregar los cheques a los becarios, previa firma de la nómina, misma que se devolverá a la Comisión Estatal de Becas por conducto del supervisor de zona.

#### En Materia de Extensión Educativa

- 1.- Autorizar los programas de actividades que presenten el comité administrador de la parcela escolar, las comisiones de acción cívica y social, del ahorro, de la cooperativa y las demás que designe el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela.
- 2.- Vigilar que el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, coadyuve al logro de los objetivos del plan y de los programas de estudio.
- 3.- Promover la participación de la comunidad en los eventos cívicos y socio-culturales que realice la escuela, a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación.
- 4.- Coordinar en el ámbito de la escuela el desarrollo de los eventos cívicos y socioculturales que se consignan en el calendario escolar, así como aquellos que expresamente le recomiende la USED.
- 5.- Estudiar y, en su caso, autorizar las solicitudes del personal docente para realizar, con el grupo a su cargo, visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.

#### En Materia de Supervisión

- 1.- Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.
- 2.- 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.
- 3.- Verificar que el personal docente lleve al corriente el Reglamento del Avance Programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

- 4.- Vigilar que la formación y ubicación de grupos se realice conforme a las normas y los lineamientos establecidos por La Dirección General de Educación Primaria.

#### En Materia de Organización Escolar

- 1.- Establecer anualmente, cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela, a efecto de facilitar el desarrollo de la labor educativa.
- 2.- Integrar, en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de la Escuela, todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito de la escuela y, en su caso operar dichas comisiones cuando se trate de escuelas unitarias.
- 3.- Promover, al inicio de los cursos y en asamblea de padres de familia, la formación de la mesa directiva de su asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo.
- 4.- Convocar, cuando proceda, al Presidente del Comisariado -- Ejidal, de la Asociación de Padres de Familia y, en su caso, al representante de Bienes Comunales, para formar el comité administrador de la parcela escolar.
- 5.- Atender las iniciativas que le presenta el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de zona para su autorización.
- 6.- Estudiar y, en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca la Dirección General de Educación Primaria.
- 7.- Asignar horarios a los grupos para el desarrollo de las actividades de educación artística, física y tecnológica.

- 8.- Tomar a su cargo al grupo que eventualmente quede sin maestro y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.
- 9.- Mantener informados de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela a los padres de familia y al personal docente en el desarrollo integral de los educandos.
- 10.- Presentar al director federal de educación primaria, por conducto del supervisor de zona, las iniciativas para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento de la escuela.
- 11.- Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre los alumnos, padres, personal docente y, en su caso, administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar.
- 12.- Controlar el libro de visitas del supervisor de zona, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones -- que se hagan al trabajo escolar, así como las instrucciones para mejorar el servicio.

#### En Materia Técnico-Pedagógica

- 1.- Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.
- 2.- Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje de 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 estudios de cada grado.

- 4.- Motivar al personal docente, a efecto de que participe en la investigación educativa y utilice en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.
- 5.- Promover que, en el desarrollo de 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 canalizarles 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 mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
- 10.- Participar en las actividades que, para su mejoramiento profesional, organice la USED.
- 11.- Canalizar hacia las instancias correspondientes de la USED 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 USED.

ANEXO II

EL PLAN DE TRABAJO DE LA ESCUELA

## El Plan de Trabajo de la Escuela

El trabajo de la escuela es de un valor inapreciable, -- pues tiene como responsabilidad la formación de las futuras generaciones. Labor tan importante no puede improvisarse, no puede fiarse a la inspiración del momento sino que debe meditarse cuidadosamente.

La organización conveniente de todos los recursos de la - escuela, en total armonía con las condiciones del medio geográfico, económico y social donde se realiza la obra educativa, - han de considerarse al planear el trabajo de la escuela.

Esta reflexión permite reconocer que sólo el trabajo escolar debidamente planeado, alcanza los mejores resultados.

Por ello, el plan de trabajo de la escuela, es indispensable y debe expresar el conjunto de propósitos concretos, posibles de realizar en un tiempo determinado. Para que el plan -- que se formule sea funcional, debe apoyarse en la situación actual de la escuela, aunada a lo que se haya hecho el año anterior y con lo que se proponga realizar en el año escolar.

Asimismo, es necesario considerar lo que puede ser factible de realizar dentro y fuera de la escuela.

### Plan de trabajo del director de la escuela

Al director de la escuela, como autoridad responsable de la debida organización, funcionamiento y administración del -- plantel, le corresponde elaborar el plan general de trabajo, - que comprenderá el mejoramiento de la institución, desde los - puntos de vista técnico, administrativo, social y material.



En términos generales, este plan comprenderá los aspectos siguientes:

#### Aspecto técnico

El director de la escuela, al elaborar su plan de trabajo para el año escolar, ha de concederle especial énfasis a este aspecto tan importante convencido de que contendrá el pensamiento rector, que normará y dará fluidez al desarrollo de las actividades técnico-pedagógicas de los maestros que con él colaboran.

En este aspecto deberán incluirse, invariablemente, orientaciones relativas a:

1. El programa escolar. Su debida aplicación.
2. Metodología. Procedimientos que tiendan a dar la mayor participación al niño, en todas las actividades del trabajo escolar.
3. Evaluación. Selección y empleo de pruebas adecuadas, -- que permitan apreciar los avances logrados, en el aprendizaje de los alumnos.
4. Auxiliares didácticos. Selección y empleo de todos aquellos recursos necesarios que tiendan a enriquecer, reforzar -- o ampliar los temas de clase.
5. Libro de texto gratuito y cuaderno de trabajo. Su conveniente empleo como auxiliares en el desarrollo del programa.
6. Registro de actividades. Objeto y aspectos fundamentales que deben contener el registro de actividades.
7. Consejo técnico consultivo. Organización y funcionamiento eficiente del consejo técnico consultivo.
8. Supervisión del trabajo escolar. Visitas periódicas -- y aplicación de pruebas que permitan apreciar los avances lo--

grados en el desarrollo del programa.

#### Aspecto administrativo

En este aspecto que comprende el debido cumplimiento a lo establecido por el Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias de la República Mexicana, así como también todas aquellas disposiciones emanadas de las autoridades superiores de la Secretaría de Educación Pública, deberán incluirse, invariablemente:

1. Asistencia y puntualidad. Cómo serán controladas la -- asistencia y la puntualidad del personal.

2. Documento escolar. Forma de elaborar y llenar todos -- los documentos oficiales. Su entrega oportuna.

3. Cooperativa escolar. Deberá organizarse de acuerdo con las disposiciones establecidas por el Departamento de Cooperativas, sin olvidar su función eminentemente educativa.

4. Ahorro escolar. Cómo deberá organizarse el Ahorro Escolar, según lo dispuesto por la superioridad, sin perder de vista su función eminentemente educativa.

5. Archivo de la escuela. Constituye la historia de la -- institución, por lo que el director procurará mantenerlo debidamente organizado, de manera que todos los documentos se encuentren clasificados y al corriente.

#### Aspecto social

En este aspecto que comprende la vida social de la escuela y sus relaciones con la comunidad, deberá incluirse, invariablemente:

1. Ceremonias y festivales. Observancia del Calendario Cívico-Social.

2. Campañas. Su finalidad será el mejoramiento cívico, social y cultural de la comunidad.

3. Promociones cívicas, deportivas, artísticas y culturales de la escuela. Integración y funcionamiento de comités de alumnos, que promuevan y realicen estas actividades.

4. Sociedad de Padres de Familia. Organización de la Sociedad de Padres de Familia, según lo dispuesto por los reglamentos respectivos.

#### Aspecto material

En este aspecto que comprende el cuidado, la conservación y el mejoramiento del edificio escolar y sus anexos, así como del mobiliario y el material escolar, deberá incluirse:

1. Edificio escolar. Proyectos y presupuestos destinados a la pintura, reparación o ampliación del edificio escolar.

2. Aulas escolares. Participación en la construcción de las que se consideren indispensables, previa licencia de las autoridades competentes.

3. Mobiliario escolar. Construcción, mejoramiento y ampliación del mobiliario escolar.

4. Material escolar. Reparación y adquisición de materiales escolares diversos.

5. Servicios sanitarios. Construcción, mejoramiento y ampliación de los servicios sanitarios.

6. Anexos. Adaptación o construcción de aquellos anexos de urgente necesidad. (Talleres, bibliotecas, auditorios, campos deportivos, etc.)

Después de que el Director del plantel haya puesto a la consideración de las autoridades inmediatas el plan de trabajo y de que sea conocido por los maestros, les hará notar la nece