



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

Unidad Regional 161



“El Director como Administrador  
de Escuela Primaria”

*INVESTIGACION DOCUMENTAL*

Que presenta el Profr.  
**PABLO LAYALA MARIN**  
para obtener el título de  
**LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA**

Morelia, Mich., Abril de 1988.

## DEDICATORIAS

A mis ancianos padres, que aunque analfabetos, supieron poner los cimientos tanto educativos como culturales, para lograr mi carrera magisterial.

A mi abnegada, comprensiva y queridísima esposa, que ha sabido soportar todas mis carencias y ha sabido inyectarme ánimo en mis flaquezas .

Con todo cariño a mis diez hijos, como un impulso a la superación constante para alcanzar las metas propuestas en la vida.

A la Universidad Pedagógica Nacional que me abrió sus puertas, -- para lograr con la dedicación, preparación y profesionalismo de -- todos y cada uno de los maestros que supieron vertir en mí sus sabias enseñanzas y conocimientos.

Al S . N . T . E. que hizo posible la fundación de la Universidad Pedagógica Nacional como un logro mas para el Magisterio Nacional

T A B L A D E C O N T E N I D O .....

CAPITULO 1

LA ADMINISTRACION COMO UN PROCESO.

Significado y definición de la palabra administración...pp	7- 8
La administración como ciencia.....	8
La administración como técnica.....	9
La administración como arte.....	9
La administración como función educativa.....	10-11
Objetivos de la administración.....	12
Antecedentes de la administración.....	13-16
Importancia de la administración.....	16-20
Importancia de la administración en la escuela primaria.	20-21

CAPITULO II

EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR DE LA ESCUELA PRIMARIA

Definición.....	22
Propósitos.....	22
Funciones generales del director.....	22-23
Funciones especiales por materias de administrati <del>vas</del> as....	23-44

CAPITULO III

PROBLEMAS QUE ENFRENTA EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR.

Problemas que enfrenta el director como administrador...	45
a) Formación profesional.....	45-48

b)Técnicos.....	pp 47-48
c)Pedagógicos.....	48-50
d)Administrativos.....	50
e)De organización interna.....	50-52
f)De disciplina escolar.....	53-54
g)Con las directivas de la sociedad de padres de familia.	54-55
h)Económicos.....	55-57
i)Con los compañeros del otro turno.....	57-58
j)Problemas que el director enfrenta con los vecinos de la escuela.....	58-60
k)Con las autoridades escolares, civiles, federales y municipales.....	60-61

#### CAPITULO IV

#### SUGERENCIAS PARA FACILITAR LA TAREA DEL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR.

En la formación profesional.....	62-63
Técnicos.....	63-64
Pedagógicos.....	64-65
Administrativos.....	65-66
De organización interna.....	66-67
Con la directiva de la sociedad de padres de familia.....	67-68
Económicos.....	68-70
Con los compañeros del otro turno.....	70-71
Con los vecinos que rodean la escuela.....	71-72
Con las autoridades escolares.....	72-73
Civiles.....	73-74
Federales.....	74

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

La lectura y práctica del contenido del presente trabajo, tiene como finalidad dar un poco de luz, preparación o sugerencia para todo aquel elemento que ya tiene la responsabilidad de la administración de una escuela primaria, o que aspire a llegar a ella, ya que en la actualidad no se prepara previamente a los que son directores y menos a los aspirantes, por lo que se llega a ocupar esos puestos de manera sorpresiva y sin la orientación, preparación o experiencia necesaria para el desempeño de un puesto de tanta responsabilidad, en el que se requiere de mucha voluntad de servicio, vocación, capacidad, preparación, madurez y experiencia, por lo que en los primeros años de ser director, se sufre para poder irse acoplando al cambio, tanto en lo administrativo, social, económico y material.

Aunque en los medios donde se labora son un poco diferentes, los problemas que se presentan casi siempre son los mismos; por tal razón, éste puede ser un auxiliar para el mejor desempeño de su trabajo.

Ojalá que cumpla aunque sea en parte con la función que se desea, en algunos compañeros que como yo, llegamos a un puesto de administradores sin la preparación adecuada para llevar a cabo o mejorar la prestación del servicio administrativo de una escuela primaria.

---

Las razones profesionales que influyeron en la justificación del presente trabajo de investigación documental, es con la finalidad de que por medio de él, se me otorgue el Título de Licenciado en Pedagogía a nivel pre-escolar y primario, después

de haber cubierto las materias correspondientes y haber cumplido con los requisitos que la Universidad Pedagógica Nacional exige para tal efecto.

Al haber iniciado mi trabajo como docente en 1950 a la edad de 16 años y con preparación de sexto año de primaria, primero como alfabetizante dos años y después como maestro de base con plaza del sistema estado y por último con plaza federal, me di cuenta que era urgente que me preparara, porque no todo el tiempo sería maestro rural y trabajar con primero y segundo año como se acostumbraba en esos tiempos, sino que aspiraba a llegar a trabajar en una ciudad con cualquier grado o grupo que se me asignara, por lo que por conveniencia propia, y deseos de superación para ser un profesor más o menos actualizado con los adelantos y cambios constantes que la educación exige actualmente, por lo que después de 10 años de haber terminado mi instrucción primaria empecé a estudiar la secundaria y la normal titulándome en 1966 en el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio y cuando se presentó la oportunidad de estudiar la Licenciatura, hice el examen, saliendo seleccionado para ingresar al curso después de 10 años de haberme titulado, y aunque mis estudios los haya hecho por etapas, y si es que logro obtener el título que trato de alcanzar con el presente trabajo, me sentiré realizado como profesor, porque para mí no ha sido fácil, he tenido que sacrificar muchas cosas y esforzarme mucho para llegar a donde quiero, para demostrarles a mis hijos, a otras personas y a mí mismo, que todo lo que uno se proponga lograr lo puede hacer si es que le pone todo el esfuerzo y voluntad para alcanzarlo.

EL S U S T E N T A N T E

## CAPITULO I

### LA ADMINISTRACION COMO UN PROCESO.

La palabra administración viene del latín "administrare, de ad, y ministrare" que quiere decir: servir, cuidar, gobernar, atender un empleo. (1)

Otras definiciones:

- 1.- Acción de administrar.
- 2.- Cargo o empleo de administrador.
- 3.- Casa u oficina donde el administrador y sus dependientes ejercen su empleo.
- 4.- Conjunto de los funcionarios o empleados encargados de un servicio. (2)

"La administración es uno de los medios más importantes de que dispone el hombre para poder satisfacer sus múltiples necesidades, dadas la dinámica y características de la época y las necesidades de labor conjunta que distinguen a la humanidad". (3)

"La administración según Petersen: es una técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano cualquiera, son determinados, clasificados y efectuados. El método para llevarlo a cabo es la dirección."

- (1).- Diccionario de Porrúa de Pedagogía y Ciencia de la Educación. Francisco Larroyo P. 26
- (2).- Diccionario enciclopédico ilustrado Tomo I. Ramón Sopena.- Provenza 95 Barcelona España P. 31.
- (3).- Administración y Legislación Educativa.- U.P.M. (S.E.P.) segundo curso para la Licenciatura en Educación Pre-escolar y Primaria. P. (11)

"Su objetivo es organizar los miembros del grupo, coordinar, dirigir y supervisar sus actividades para obtener los resultados y alcanzar las metas deseadas". (4)

"Para el maestro Lic. Agustín Reyes Ponce: "es el conjunto sistemático de reglas (que sirven) para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y de operar un organismo social". (5)

Concepto propio.

La administración es un cúmulo de reglas, ideas, conocimientos, habilidades, experiencias y caminos que deben de aplicarse sistemáticamente, tomando en cuenta el medio, la estructura empresarial y el material humano y financiero, para conjugar esfuerzos en torno a un plan cuidadosamente elaborado, para llevar a la realización los objetivos que se persiguen, con ahorro de esfuerzo, tiempo, energías y dinero en bien de la empresa o sociedad a la que se sirva.

#### LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA.

"Varios tratadistas consideran a la administración como ciencia: Terry, Guzmán Paldivia y Chevalier, dicen:

Que la administración puede considerarse como el arte de saber tomar decisiones para guiar gentes.

El dón de mando o liderazgo resulta difícil de ser explicado a la luz de una ciencia. El sello personal que cada uno imprima a sus acciones de dirección, es posible de identificar con el mismo, aún con la flexibilidad que la administración impone". (6)

(4) y (5).- Nueva edición.- Larios Casillas Fco. Javier.

(6).- Nueva edición.- Larios Casillas Fco. Javier. P.

### LA ADMINISTRACION COMO UNA TECNICA.

"La administración reúne un conjunto de reglas aplicadas en forma sistemática que permite enseñar la posibilidad de enseñanza de la administración en las aulas, para después complementarla en el taller, en la oficina o dirección empresarial. (7)

### LA ADMINISTRACION COMO ARTE.

La administración no es sólo conocimiento, es habilidad, la lectura y el estudio no pueden hacer administrador a un hombre, deben combinar el estudio de las técnicas administrativas que generalmente se han encontrado que son efectivas, con la práctica, y estar consciente y alerta sobre los métodos que se hagan necesarios en su propio trabajo administrativo.

La administración está íntimamente ligada con los seres humanos y cualidades más intangibles, su moral, su iniciativa y su lealtad.

El gran administrador es el que puede tratar con los seres humanos en toda su individualidad, es quien tiene un completo dominio de las técnicas administrativas, pero que es capaz de adaptar estas técnicas y subordinarlas para las necesidades de mantener relaciones interpersonales efectivas. Gran parte de la tarea administrativa, requiere el hábil manejo de negociaciones.

A través del tiempo, y de acuerdo a la constante evolución y desarrollo de la técnica, la ciencia y la cultura, se (7).- Nueva edición.- Larios Casillas Fco. Javier. P.

requiere cada vez más, poner en práctica la administración, con sus aciertos y desaciertos, ya sea empírica o profesionalmente, está convirtiéndose poco a poco en un verdadero arte.

(8)

### LA ADMINISTRACION COMO FUNCION EDUCATIVA.

Todo cambio social, para que produzca los menores desajustes humanos posibles y cumpla sus finalidades a cabalidad, debe ser hecho a base de modificaciones en los patrones culturales.

Y en este aspecto la administración tiene así mismo una de sus funciones más importantes y también un reto que cumplir o fallar.

El mejoramiento de las prácticas operativas de una empresa o institución en marcha, demanda la aplicación sistemática de los principios administrativos de manera no impuesta, sino por convicción e infiltración, a través de un sistema educativo que cubra a toda empresa o institución, desde los niveles superiores determinativos y de dirección, hasta los más bajos de simple acción.

En especial en los primeros hay un terreno virgen que conquistar. Si esa función educativa de la administración no es entendida en todas sus proyecciones, o si se le cumple sólo parcialmente, es probable que la implantación y cumplimiento de sus principios administrativos serán totalmente insatisfactorios.

A ello obedece el hecho de que las universidades y otros  
(3).- The International City Managers.- Association Ed. Continental.

Centros de capacitación y adiestramiento en servicio, por medio del mejoramiento de sus planes de estudio de la ciencia administrativa y de aquellos interdependientes, de los cursos extracurriculares para hombres de negocios y servidores públicos y de las labores de investigación científica en el campo, estén colaborando en el mejoramiento de la preparación de quienes tienen o llegan a ocupar, puestos de responsabilidad dentro de esas empresas o instituciones y que también a tal cooperación se deba cierta profesionalización -todavía no muy amplia- de la práctica administrativa dentro de los mismos.

Por otro lado, la labor educativa de la administración ha sido reconocida y aplicada por algunas industrias, comercios y oficinas gubernamentales en los últimos tiempos, organizando dentro de sus actividades cursos regulares o especiales de adiestramiento en servicio, de perfeccionamiento o con fines de mejorar los niveles de entendimiento administrativo de sus jefes o aún de quienes potencialmente puedan aspirar, por condiciones particulares, a ocupar en el futuro labores directrices o de supervisión más altas.

Hay un reconocimiento cada día más amplio de la importancia que tiene hoy día la labor educativa de la administración, puesto que por su medio ha sido posible alcanzar mejores y mayores metas de productividad, comercialización, rentabilidad, eficiencia y apoyo público a que aspiran llegar permanentemente las empresas privadas y las instituciones públicas.

Ha sido factible también obtener la aplicación de esa función educativa de la administración, sin que ocasione conflictos humanos individuales o de grupo, y más bien a base de cambio en los criterios culturales, hasta llegar a conceptuar se actualmente que la etapa del pragmatismo en la administra-

*Bibliografía  
1160  
Azul*

ción ha sido o debería ser- ya superada por la profesionalización y aprovechamiento racionales de sus postulados y principios científicos. (9)

### OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION.

El objetivo de la administración, es organizar los miembros del grupo y coordinar, dirigir y supervisar sus actividades para obtener los resultados y alcanzar las metas deseadas.

En muchos casos los objetivos a los que aspira llegar un plan bien organizado, tropiezan con obstáculos que se presentan por algún imprevisto, se alteran, se cambian, se quedan pendientes o se cumplen a medias, de esa manera se pierde la seriedad y se va acostumbrando a que salga lo que sea o como sea, llegando al conformismo, diciendo: al fin no me pagan tan bien, para que matarse, nadie agradece, ni siquiera un papel como nota laudatoria, diploma o unas palabras que le levante a uno el ánimo, así está bien y si no que le hagan como quieran, tales suelen ser los comentarios que surgen de personas que tratan de hacer lo que salga, no lo que debe ser.

He aquí pues, la importancia que debe tener la administración en cualquier empresa o institución, si es que se desean resultados óptimos sin el peligro de fracasar. El avance tecnológico y cultural de la humanidad exige cada día más organización y planificación, sobre todo cuando todos los países del mundo se enfrentan a una devaluación de sus monedas y a una crisis de materias primas y mercados, así como a una competencia de producción y calidad para que tengan aceptación en los mercados internacionales, por eso no se deben dar

(9).- Administración y Legislación Educ. U.P.N. (SEP) P-20-21

el lujo nadie en hechar a perder en tanteos o por falta de planificar u organizar bien sus empresas. (10)

### ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.

Es a partir del año 1900, cuando empieza la discusión escrita sobre las bases técnicas de la administración, intentando sistematizar los conocimientos y experiencias, y es el resultado de estos años de estudios, lo que ha ayudado a aclarar un poco el panorama de las ideas acerca de la administración.

La Revolución Industrial, afectó grandemente el estado social del siglo XVIII, pero también resultó un gran impacto sobre la naturaleza de la organización y la administración, tanto estatal como particular.

La separación del trabajador sobre el control de su trabajo y su transformación al dejar de ser miembro de una familia y pasar a ser miembro de un grupo de trabajadores especializados, transformó y complicó el trabajo de la administración. Con un pequeño grupo, sólo necesitaba el jefe planear diariamente su trabajo, contrataba a los trabajadores diariamente, controlaba sólomente con la vista y dirigía personalmente. Cuando se han reunido varios grupos, que deben de trabajar coordinadamente para obtener un fin común, el problema administrativo se complicó.

Por otro lado, tenemos las corporaciones modernas. Son reuniones de capitales pequeños que son administrados por terceros, los cuales deben de demostrar cada año, al momento de repartir utilidades, que son capaces de dirigir atinadamente (10).- Larios Casillas Fco. Javier.- Nueva edición. C 653.

la empresa.

Podemos hablar en realidad de dos grandes períodos históricos de la administración: A.- Empírica o práctica y, B.- Científica. La primera la componen los 4,000 años de historia y la segunda se pudo tratar de fijar a partir de los trabajos de F. W. Taylor y H. Fayol, o sea desde fines del siglo pasado; sin que se pretenda fijar fechas exactas, pues en la historia no es posible determinar con exactitud cuando termina una época y cuando se inicia otra.

Como antecedentes, recordemos juntos algunos ejemplos en que ya se menciona la práctica o la necesidad de la administración. En las sociedades primitivas, deben de haberse asociado en un principio para obtener alimentos, para la obtención de vestido y al ver sus ventajas, continuaron la práctica de asociarse para obtener un fin común y ventajas particulares. Posteriormente debieron asociarse además para la celebración de los ritos religiosos o para la defensa de su soberanía; el ejemplo se tiene en las tribus primitivas al oeste de Australia, que probablemente sean las más primitivas que existen actualmente.

En el código Hamurabi (2,000 A. de C.) se encontraron disposiciones para que los comerciantes registraran los precios de sus mercancías recibidas en comisión.

Confucio hacía sus recomendaciones para el mejoramiento de la administración pública por medio de la parábola y difundía la idea de mejorarse cada uno o "autoadministrarse" para mejorar.

Las pirámides de Egipto, obra que llevó más de una generación el hacerla, significó una administración adecuada para transportar, pulir, colocar las piedras, entrenar, mandar y

coordinar a la gente y para sufragar su costo.

Grecia: Platón en su libro "La república", dice: "las cosas resultan mejor y se hacen con más facilidad cuando cada uno hace aquello para lo que sirve y cuando ninguna preocupación le asedia".

En la edad media la vida ciudadana estaba rígidamente organizada en gremios y corporaciones donde cada quien conocía su lugar en la sociedad y le era imposible cambiar de posición. A la administración en ese estado de cosas, no se le hace ninguna aportación que resulte ostensible. En el ejército se encontró como ejemplo de organización las famosas Centurias romanas; Napoleón cambió la estructura tradicional de sus fuerzas al ordenar la especialización de cuerpos de aprovisionamiento; el ejército prusiano se organizó en unidades con autoridad fraccionada de mando, a la "guerrilla" lo cual le permitió mayor movilidad; este sistema continuó hasta la II Guerra Mundial; sin embargo, en el ejército americano no dió resultado.

La iglesia católica, quizá fué el ejemplo más antiguo de organización efectiva a través de sus dos mil años de existencia; pero no fué sino hasta muy recientemente que se le tomó como ejemplo. La Revolución Industrial del siglo XVIII, se inició aproximadamente en 1760 con la invención de los telares mecánicos, prosiguiendo muchos otros inventos mecánicos que facilitaron el trabajo pero que hicieron temer a los obreros su desplazamiento total, temor todavía existente y fuente de muchos problemas.

Al aplicarse la fuerza de vapor a las máquinas se simplificó más el trabajo, produciendo hondas repercusiones; la fuerza del trabajo se desplazó del campo a la ciudad, nació

una nueva aristocracia, la de los dueños de los elementos de trabajo, se inició la producción en masa por lo que los mercados locales y nacionales pronto se saturaron y surgió la necesidad de viajar y encontrar otros consumidores más lejanos, con lo que se impuso la especialización y el mejoramiento de los transportes y las comunicaciones; resultando de todo ello, la necesidad de mejorar los sistemas de administración para poder competir con éxito; un sólo propietario tampoco fué suficiente, se necesitaba la acumulación de grandes capitales, con lo que se formó la Era capitalista. (11)

ya

#### IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

Es de gran importancia la administración, porque cuando un grupo de personas se reúne para alcanzar un objetivo común, se necesita un organismo y el que ese objetivo se logre más rápido y con menor gasto, dependerá de lo adecuado de la gestión directiva.

La importancia de la administración educativa, según lo dice la administración y Legislación Educativa editada por la U.P.N. a través de la S.E.P., dice: "la moderna administración con su gama de conocimientos, principios y conceptos metodológicamente integrados, ha demostrado que toda actividad del hombre como ente social, es susceptible de adoptar sus lineamientos teóricos y prácticos.

Cualquier definición de administración tendrá que contemplar como elemento principal al "hombre". Los planteamientos de esta disciplina se orientarán siempre hacia la regulación, ordenamiento y sistematización de las acciones humanas.

(11).- Larios Casillas Fco. Javier. Administración Int.

El planteamiento de necesidades llevan al hombre a asociarse, en virtud de su incapacidad para darle solución por sí mismo y es en este ámbito que la administración establece normas de acción conjunta donde cada elemento tiene su propia personalidad que influye en el logro de fines comunes.

La moderna administración dada la sistematización de sus elementos teóricos y prácticos, se ha constituido en una materia importante del acervo cultural y en esta medida se ve influida a la vez que influye en otras disciplinas científicas.

Para lograr las funciones administrativas de una empresa, la administración se auxilia de los principios teóricos y las tecnologías de otras ciencias tales como: la Psicología, el Derecho, la Economía, las Matemáticas y la Sociología.

La acción cooperativa del hombre en la sociedad ha permitido un avance en todos los órdenes de la civilización y la cultura y en esta misma medida la connotación moderna de la administración ha variado para constituirse en un cuerpo doctrinado de dimensiones extensas y profundas. En este contexto es imposible seguir adoptando las normas "primitivas" de la administración, es menester un cambio sustancial que optimice las acciones para conducir las empresas educativas.

De manera cotidiana conceptualizamos y operamos inadecuadamente las funciones administrativas: encomendadas estas tareas a personas de escasa preparación y formación técnica en el entendido de que se trata de "papeleos" y en mejores casos la planeación de tareas se interpreta como la formación óptima de administrar, o bien como la detección de necesidades, la organización de funciones, la delegación de autoridad y responsabilidad; se ignora la importancia del entrenamiento del elemento humano, así como las formas de control y valoración

ción de resultados a través de técnicas apropiadas.

Ha llegado a ser de tal importancia la administración, que en la actualidad constituye una carrera profesional.

Hay por doquiera, instituciones especializadas para formar administradores, técnicos en el manejo de hombres y situaciones privadas y públicas. Algo más; la carrera profesional administrativa, nace de manera especializada dentro de la propia administración.

Bien dentro de instituciones ya creadas (Universidades o Politécnicos), bien como centros de docencia independientes, se multiplica la enseñanza superior de la administración de empresas, pero existen también grados académicos como el de administración de ingeniería, el de administración pedagógica, etc.

La universidad de la administración elimina las fronteras para la utilización de los principios administrativos y es la que le da una extraordinaria versatilidad para que ellos se apliquen a muy variadas condiciones y latitudes. Se ha convertido la administración hoy en día, en lo que con toda propiedad Charles A. Beard, ha denominado "la ciencia llave de la sociedad contemporánea", criterio que trata de destacar la labor conjunta de los seres humanos sin distinciones de credos o ideologías políticas, religiones, razas o regiones geográficas y con el único propósito común de servicio a la humanidad. El día que los principios administrativos se apliquen en su estricta filosofía y técnica, se habrá logrado en buena parte y en el ámbito social de las instituciones y empresas la convivencia de los hombres, fórmula tras de cual andamos desde los inicios del mundo. La universalidad de la administración se prueba también porque la aplicación de sus

principios es válida, tanto para las empresas privadas como para las instituciones públicas y vale la pena ahondar un poco más sobre este aspecto.

No sólo es importante la administración, sino indispensable, ya que por medio de ella se pueden utilizar recursos y predecir resultados, evitando pérdidas y esfuerzos innecesarios, que por falta de organización siempre resultan, por eso en la actualidad para toda empresa por pequeña o grande que sea, debe existir un administrador con preparación por que en la actualidad así lo amerita. (12)

Era necesario remontarse un poco hacia los rudimentos de la administración empírica o práctica, como por ejemplo la organización en sus ritos religiosos o en las organizaciones rudimentarias de gobierno, para después empezar a hablar de la administración desde la etimología de la palabra, definiciones de varios autores, hablar un poco de la administración como ciencia, la administración como técnica, como un arte, la administración como función educativa, los objetivos que persigue la administración, los antecedentes y la importancia que ésta tiene en la actualidad, para poder llegar a hablar de la administración escolar como punto base en el tema del presente trabajo.

La administración escolar, es una rama de la ciencia administrativa general, más específicamente de la moderna disciplina llamada organización racional del trabajo.

Su campo propio es el estudio y aplicación de los elementos y técnicas más eficaces y prácticas de organizar y administrar un sistema escolar o una escuela de acuerdo a una filosofía educacional.

(12).- Admón. y Legislación Educativa (U.P.N.)-(S.E.P.)

Aquí nos ocuparemos más de la administración, de una sola institución educativa. Los diferentes sectores de la organización de una escuela, requieren ser puestos en función coordinada mediante una administración acertada; es decir, que todo lo organizado de la vida escolar necesita ser administrado, no sólo para conservar su funcionamiento orgánico, sino también para impulsar constantemente su mejoramiento y progreso.

La organización de una escuela es la fase preparatoria de la administración de ella. La una se articula con la otra y tienen una sustancial interdependencia, la administración escolar viene siendo así como la brújula en un avión o el volante en un automóvil, el primero sin la brújula ¿hacia dónde se dirige? y el segundo ¿cómo lo controla? de seguro que los dos van a la desgracia y a la destrucción como sucede en la vida real. (13)

#### IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA.

La administración en la escuela primaria, tiene una crecida importancia para facilitar el trabajo de los maestros y hacer fecunda la tarea de los alumnos.

Una buena administración hará posible la consecución de locales, muebles, enseres y útiles y su correcto aprovechamiento en las labores cotidianas.

Establecerá normas que faciliten el desarrollo de la acción y eviten las interferencias, y así mismo hará factible la formación de hábitos y actitudes deseables en los educan-

(13).- Reyes Rosales J. Gerónimo. Escuela rural mexicana

(S.E.P.) P. 56

dos.

La administración escolar es algo que es inherente a todo plan de actividades de la escuela, siempre que esté orientada por finalidades precisas.

Consiste esencialmente en la adecuación de medios afines, es en verdad la utilización inteligente de todos los medios y recursos disponibles, para llegar con éxito a la meta señalada, donde no hay administración, no hay logro de los objetivos.

En la medida en que sus trabajos sean encausados hacia propósitos bien definidos, la administración se tornará más imperativa. No puede proceder al azar, desorganizadamente, quien persigue una finalidad concreta, y por lo mismo es posible asegurar que solamente se puede organizar un trabajo serio cuando se conoce el propósito que lo guía, estas afirmaciones que son de una sencillez absoluta y de una claridad extraordinaria, son postulados de innegable importancia, constituyendo las bases sobre las cuales se intentará sostener una argumentación, a fin de llegar a conclusiones válidas en el trabajo escolar.

Como medida imprescindible para que haya un buen resultado en el logro de los objetivos de la escuela primaria, no se debe pasar por alto una buena administración en la escuela primaria. (14)

(14).- Jesús M. Isaías "Escuela Rural Mexicana" (S.E.P.)

CAPITULO II

EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR DE LA ESCUELA PRIMARIA.

DEFINICION.

"El director de la escuela de educación primaria es: -----  
"....Aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos".

PROPOSITOS.

Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel de primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría".

FUNCIONES GENERALES DEL DIRECTOR.

1.- Controlar que la aplicación del plantel y los programas de estudio se efectuen a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establece 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 y verificar dentro del ámbito de la escuela --- que la ejecución de las actividades de control escolar, de ex--- tensión educativa y de servicios asistenciales se realicen con--- forme a las normas y los lineamientos establecidos.

FUNCIONES ESPECIALES POR MATERIAS ADMINISTRATIVAS:

En el manual del plantel de educación primaria, el director tiene asignada una serie de funciones específicas, que se encuentran clasificadas en diez materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo.

- 1.- En materia de planeación.
  - a).- Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades presentados por los profesores de grupo.
  - b).- Levantar con el apoyo del personal docente el censo -- anual de población en edad escolar que habita en el -- ámbito de influencia de la escuela.
  - c).- Prever las necesidades anuales de personal y recursos materiales y financieros de la escuela.
  - d).- Detectar las necesidades de mantenimiento, conserva--- ción, remodelación o ampliación que requiera la escuela a su cargo.
  - e).- Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela a su cargo con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente.

f).- Presentar a la mesa directiva de la asociación de padres de familia las necesidades de conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución, conforme al programa anual de trabajo.

g).- Integrar y remitir la información que requiera la U.S. S.D.; para la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo.

2. En materia técnico-pedagógica.

a).- Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.

b).- Procurar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela.

c).- Autorizar las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.

d).- Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.

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

f).- Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se sujeten a las normas ---

psicotécnicos correspondientes.

- g).- Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los textos del alumno.
- h).- Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y canalizarlo hacia el supervisor de la zona para su solución cuando ésta no puede generarse dentro del plantel.
- i).- Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
- j).- Participar en las actividades de mejoramiento profesional que, para los directores de escuela, organice la unidad de servicios educativos a descentralizar o los servicios coordinados de educación pública, según sea el caso.
- k).- Canalizar hacia las instancias correspondientes de la unidad de servicios educativos a descentralizar o de los servicios coordinados de educación pública, según sea el caso, a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les de la atención que requieran.
- l).- 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 unidad de servicios educativos a descentralización o los servicios coordinados de educación pública, según proceda.

3.- En materia de organización escolar.

- a).- Establecer anualmente, cuando proceda, el consejo técnico consultivo de la escuela, a efecto de facilitar el desarrollo de la labor educativa.
- b).- Integar la reunión inicial del consejo técnico consultivo de la escuela todas aquellas comisiones que consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel, y en su caso, operar dichas comisiones cuando se trata de escuelas unitarias.
- c).- Promover, al inicio de los cursos en asamblea de padres de familia, la formación de la masa directiva de asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo.
- d).- Convocar, cuando proceda, a los presidentes del comisariado ejidal, de la asociación de padres de familia, y en su caso al representantes de bienes comunales, para formar el comité administrador de la parcela escolar.
- e).- Atender las iniciativas que le presente 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.
- f).- Estudiar, y en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y a los lineamientos que sobre el particular establezca la dirección general de educación primaria.

- g).- Asignar a los grupos los horarios para las actividades de educación artística, física y tecnológica.
  - h).- Tomar a su cargo el grupo que eventualmente quede sin maestro, y de ser necesario adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.
  - i).- Mantener informados a los padres de familia y al personal docente de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo integral de los educandos.
  - j).- Presentar al director federal de educación primaria, - por conducto del supervisor de zona, las iniciativas - para el mejoramiento de la organización y funcionamiento de la escuela.
  - k).- Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre los alumnos, padres de familia, personal docente y administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar.
  - l).- Controlar el libro de visitas del supervisor de zona, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones que se hagan al trabajo escolar y las instrucciones para mejorar el servicio.
- 4.- En materia de control escolar.
- a).- Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los -

procesos de inscripción, reinscripción y registro, y -  
acreditación se realicen conforme al calendario esco-  
lar, a las normas y lineamientos establecidos en los  
manuales de procedimientos correspondientes.

- b).- Recibir, verificar y distribuir entre el personal do-  
cente los materiales y las instrucciones para la ope-  
ración de los procesos de control escolar, y en su ---  
caso, solicitar la reposición de los faltantes a la '  
dirección federal de educación primaria, por conducto '  
del supervisor de zona.
- c).- 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.
- d).- Elaborar y conservar actualizado conforme al movimien-  
to escolar, el registro de inscripción de la escuela '  
a su cargo.
- e).- Concentrar y analizar la información general por los '  
procesos de inscripción y reinscripción.
- f).- Integrar los paquetes de información relativa a la ins-  
cripción, reinscripción, y en su caso, los de certifi-  
cación, y remitirlos, por conducto del supervisor de '  
zona, a la dirección federal de educación primaria, --  
conforme a las fechas estipuladas en los instructivos '  
correspondientes.
- g).- 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.

n).- Certificar los estudios de los alumnos de 6o. Año, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos.

i).- Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo.

5.- En materia de supervisión.

a).- Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.

b).- Supervisar a los grupos, por lo menos una vez a la semana, para estimular su aprovechamiento, y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.

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

d).- Verificar que la información y ubicación de grupos se realice conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la dirección general de educación primaria.

6.- En materia de extensión educativa.

a).- Autorizar los programas de actividades que presenten el comité administrador de la parcela escolar, las comisiones de acción cívica y social, de ahorro, de la cooperativa y las demás que designe el consejo técnico

consultivo de escuela.

- b).- Vigilar que el desarrollo de los programas de actividades a su cargo de las comisiones de trabajo, coadyuve al logro de los objetivos del plan y de los programas de estudio.
- c).- Promover la participación de la comunidad en los actos cívicos y socio-culturales que realice la escuela, a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación.
- d).- Coordinar, en el ámbito de la escuela, el desarrollo de los eventos cívicos y socio-culturales que se consignan en el calendario escolar, así como aquellos que expresamente le recomiende la unidad de servicios educativos a descentralizar o los servicios coordinados de educación pública, según sea el caso.
- e).- Estudiar y 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.
- f).- Tramitar ante el supervisor de zona la autorización de las solicitudes que represente la comunidad sobre el uso del inmueble escolar, para desarrollar eventos que tiendan a su beneficio cultural.

7.- En materia de servicios asistenciales.

- a).- Recibir de la comisión estatal de becas de la unidad de servicios educativos a descentralizar o los servi--

cios coordinados de educación pública, las formas de solicitud de becas y la convocatoria para su otorgamiento, así como las normas y los lineamientos sobre el particular, y darlos a conocer al alumnado.

- b).- Promover entre el personal docente la selección de alumnos entre sus respectivos grupos, a efecto de proponer candidatos a becas.
  - c).- Proporcionar entre los aspirantes a becas la solicitud correspondiente y orientarlos en su llenado, para que éste se realice conforme a las instrucciones respectivas.
  - d).- Revisar y concentrar las solicitudes de beca y la documentación respectiva que le presenten los aspirantes.
  - e).- Remitir a la comisión estatal de becas por conducto del supervisor de zona, las solicitudes de beca y documentación respectiva de los aspirantes.
  - f).- Recibir de la comisión estatal de becas la relación de los alumnos becados, la nómina y los cheques que correspondan.
  - g).- 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.
- 8.- En materia de recursos humanos.
- a).- 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, conforme a los procedimientos establecidos por la dirección general de personal.

- b).- Asignar las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.
- c).- Difundir oportunamente entre el personal a su cargo el reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.
- d).- Recibir al personal de nuevo ingreso, orientarlo sobre el ambiente en que se desarrollará su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación en el puesto.
- e).- 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 atención.
- f).- Conceder los permisos económicos al personal a su cargo conforme al reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.
- g).- Comisionar al personal a su cargo, para tratar los asuntos oficiales de la escuela cuando las necesidades del servicio lo requieran.
- h).- Llevar el libro de asistencia del personal a su cargo, a efecto de ejercer el control, y en su caso, aplicar las sanciones que procedan.
- i).- Levantar las actas de abandono de empleo del personal conforme a los lineamientos establecidos por la direc-

ción general de personal.

- j).- Enviar mensualmente a la subdirección de los servicios administrativos, por conducto del supervisor de zona, los informes de las inasistencias -justificadas o no- del personal a su cargo, y en su caso las actas de abandono de empleo para que tramiten lo conducente.
- k).- Proponer a la dirección de educación primaria por conducto del supervisor de zona, las remociones del personal a su cargo cuando los casos lo ameriten.
- l).- Expedir los créditos escalafonarios al personal docente, y en su caso, al administrativo conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar.
- o).- En materia de recursos materiales.
  - a).- Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la dirección general de recursos materiales y servicios.
  - b).- Informar a la dirección de educación primaria, por conducto del supervisor de zona, sobre las altas de bienes adquiridos mediante la aplicación de los ingresos propios de la escuela, a efecto de notificarlos a la subdirección general de servicios administrativos para su control.
  - c).- Solicitar ante la subdirección general de servicios administrativos, por conducto del supervisor de zona, la baja de aquellos bienes del activo fijo que se ---

encuentre en desuso.

- d).- Recibir la dotación de libros de texto para el alumno y el material de apoyo didáctico, así como los bienes instrumentales que envíe la U.S.E.D.
- e).- Distribuir entre el personal docente los libros de texto y los materiales de apoyo didáctico conforme al grado escolar que éste tenga a su cargo.
- f).- Organizar los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia, intendencia, conserjería, mensajería y reproducción gráfica.
- g).- Solicitar a la dirección de educación primaria, por conducto del supervisor de zona, que gestione ante la subdirección general de servicios administrativos la solución a necesidades relativas a conservación y mejoramiento de la planta física escolar.
- h).- Estudiar, y en su caso, aprobar las propuestas de solución que le presente la asociación de padres de familia para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar.
- i).- Controlar el uso del sello, la papelería oficial y la documentación, la propiedad de los bienes del activo fijo.
- j).- Vigilar que los bienes del activo fijo y el material de apoyo didáctico de la escuela se conserve en condiciones óptimas de uso.
- k).- Realizar la compras de material y equipo que requiera

la escuela, conforme al programa autorizado, a las normas y los lineamientos establecidos por la dirección general de recursos materiales y servicios, y a las disposiciones de la unidad de servicios educativos a descentralizar a los servicios coordinados de educación pública, según sea el caso.

10.- En materia de recursos financieros:

- a).- Formular el programa anual del gasto de la escuela conforme al programa anual de actividades autorizado, así como a las normas y lineamientos establecidos por la dirección general de recursos financieros y a las disposiciones de la U.S.E.D.
- b).- 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 lineamientos establecidos en el reglamento de cooperativas escolares.
- c).- Estudiar y aprobar los programas de producción y venta que acuerde el comité administrativo de la parcela escolar.
- d).- Gestionar y reintegrar el financiamiento para el desarrollo de los programas de producción de la parcela escolar, y vigilar que el reparto de utilidades se efectúe conforme a lo dispuesto en el reglamento correspondiente.
- e).- Aplicar las utilidades generales por el ahorro escolar conforme al programa anual de actividades a desarro-

llar por la escuela y a lo señalado en el artículo 13<sup>a</sup> del decreto que establece las normas a que se sujetará el funcionamiento.

f).- Ejercer y comprobar los ingresos propios de la escuela generados 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, con forme al manual de ingresos propios y las - disposiciones de la unidad de servicios educativos a - descentralizar a los servicios coordinados de Educa- - ción Pública según el caso". (15)

El trabajo administrativo abarca los siguientes puntos:

Labor administrativa previa a la iniciación del año esco- - lar.

Labor administrativa durante el curso.

Labor administrativa al finalizar el año lectivo.

Labor administrativa posterior a la terminación del año --- escolar.

Orientación para la elaboración de documentos.

1.- Labor administrativa previa a la iniciación del año --- escolar.

Las actividades más importantes que un director de escuela' debe realizar antes de que se inicien las labores son:

a).- Revisar cuidadosamente los diversos aspectos del año - (15).- Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. --

S.E.P. P. 12 a la 23.

anterior.

- b).- Actualizar el plan de actividades para el año que se inicia.
- c).- Formular el reglamento interior de la escuela.
- d).- Levantar el censo escolar.
- e).- Fijar el citatorio para realizar las inscripciones y reinscripciones de los alumnos.
- f).- Preparar las carpetas para cada uno de los aspectos que atenderá.

Es muy recomendable que los directores revisen la documentación del año anterior, principalmente el programa anual de operación y la evaluación, para ver que fué lo que se realizó y en que porcentaje, así como para saber que fué lo que no se pudo realizar y cuales fueron los obstáculos para tratar de vencerlos y no volver a caer en el mismo error, esta recomendación será más útil a aquellos directores que se inician, porque ese plan de trabajo les puede servir de guión o modelo para que se base a eso elaboren el propio; si el director ya tiene algunos años en el mismo centro de trabajo y ya conoce el medio y no ha cambiado nada al regreso de vacaciones para iniciar un nuevo ciclo escolar, muy pocas modificaciones le hará a su Programa Anual de Operaciones, pero si es nuevo en el centro de trabajo y no conoce el medio ambiente que le rodea, es necesario que conozca primero todo lo que la rodea, tanto al personal docente y manual como los factores favorables y desfavorables que en un momento dado puedan influir positiva o negativamente, así como la situación económica, social y cultural de la comunidad, que vicios, enferme-

dades endémicas o epidémicas, líderes o pandillas, amigos con -- los que puede contar o enemigos a los que hay que combatir, todo esto y mucho más hay que conocer o investigar para tener una --- idea clara y precisa de lo que le rodea, no descartando desde -- luego presentarse con las Autoridades del lugar, Encargado del - Orden, Comisariado Ejidal, Jefe de Tenencia o Presidente Municipal, como también relacionarse con el Comité de la Asociación de Padres de Familia, que por lo general son elementos que siempre' colaboran con la labor educativa en beneficio de su comunidad;' cuando el director llega con su ética profesional, preparación,' experiencia, y muchos deseos de poner muy en alto la ardua tarea' educativa que la S.E.P., le ha conferido através de un nombra--- miento, no olvidandose de su prestigio como persona y como pro--- fesor, porque desde ese momento miles de ojos lo estarán mirando para censurar o destacar sus actividades, conductas y comporta--- mientos, y es esa primera imagen la que queda impresa en la mente de grandes y chicos, y es por lo que se debe luchar porque -- esa imagen sea positiva.

Finalmente formulará el reglamento interior de la escuela,' el cual estará basado no solo en los lineamientos generales que' al efecto distribuye todos los años la S.E.P., sino también en ' las circunstancias especiales de la escuela y de la comunidad; ' dicho documento será discutido y aprobado en la reunión inicial' que el director verifique con todo su personal; contendrá todo ' lo relacionado a las entradas y salidas de los maestros, comi--- siones, actividades, disciplina etc., y será observado durante ' el curso lectivo por todo el personal adscrito a su escuela.

2.- Labor administrativa durante el curso.

La inscripción es una de las primeras actividades administrativas del año escolar que debe realizarse por el director directamente, o a través de sus empleados, obiendo, cada uno de los maestros pueda hacer la inscripción del grupo que estará a su cuidado durante el año. Lo ideal sería que el director lo realizara directamente porque resultaría casi perfecta; pero debido al cúmulo de actividades que el director tiene, generalmente la inscripción la llevan a cabo los maestros de grupo, tanto porque se evitan aglomeraciones de padres de familia que llevan a sus hijos, como porque se economiza tiempo, máxime si se trata de escuelas donde hay muchos grupos. El director supervisará la inscripción de cada grado, cerciorándose de que no se hayan omitido ninguno de los datos que se requieren en cada una de las casillas de las formas que para tal fin imprime la Secretaría de Educación Pública.

Cuidará así mismo que los maestros inscriban a los alumnos en el orden en que se fueron presentando y sin hacer distinciones, evitando así las protestas de los padres de familia que piensan que se les posterga cuando el profesor no observa ese orden.

Terminada la inscripción por los maestros de grupo, el director hará la concentración de la misma en el libro general, también por riguroso orden; una vez cerrada la inscripción general, las altas subsecuentes deben ser inscritas por el propio director, prohibiendo a los maestros que acepten en su salón de clases a niños que no lleven el comprobante de la dirección que

asegure que ya han sido inscritos en el registro general; ni ---  
siquiera con el carácter de oyentes los maestros los deben de --  
aceptar.

La indicación anterior obedece a que algunos padres de fa--  
milia se valen de ruegos o de dádivas para obtener que los maes--  
tros acepten a sus hijos como oyentes; conviene hacer notar a --  
los maestros, explícita y ejemplarmente, los efectos negativos '  
de tal proceder, de órden psicológico y pedagógico y de carácter  
social o político. En esto el director tiene que ser estricto.

El correcto levantamiento de la inscripción, evitará al di--  
rector las dificultades que se presenten en el momento de rendir  
los datos estadísticos semestrales y finales y se estará en con--  
diciones de rendir los datos con veracidad sin tener que omitir '  
o agregar alumnos.

Una vez distribuidos los grupos y agotado la inscripción de  
los alumnos en cada grado, se pedirá a los maestros que realicen  
la inscripción de sus propios grupos en las formas que la S.E.P.,  
proporciona para el efecto, procurando que sea sin tachaduras o '  
enmendaduras.

Para ser inscritos cada alumno, debe presentar de segundo a  
sexto, el acta respectiva y la boleta de grado anterior al que '  
se inscriben cuando vienen de otra escuela, y los de primer año '  
presentarán su acta de nacimiento cuidando que ya tengan los ---  
seis años cumplidos o que los cumplan antes del día treinta de '  
diciembre, o que presenten su boleta de haber cursado el Kinder.

Los alumnos que fueran reinscritos, de segundo a sexto, se '

supone que ya tienen en órden su expediente personal, y en case de que alguien falte de acta se le exigirá antes de que llegue al sexto año, porque si no la ha estregado, no se le podrá tramitar su certificado.

En relación con la documentación escolar correspondiente al año, es obvio decir la importancia que tiene en la organización del archivo escolar; es loable que todos los documentos estén en orden y de acuerdo con el criterio que al respecto tenga el director, éste debe rotular tantas carpetas como asuntos --- piense clasificar.

Como una sugerencia se anotan en seguida los asuntos que se pueden clasificar, dejando al criterio de cada director la denominación que crea conveniente a cada una de las carpetas.

- 1.- Correspondencia recibida.
- 2.- Correspondencia enviada.
- 3.- Control de los documentos del ahorro escolar.
- 4.- Documentos relacionados con el funcionamiento de la -- cooperativa.
- 5.- Circulares que envía la dirección de la escuela al personal docente.
- 6.- Documentos que se refieren al funcionamiento de la --- Sociedad de Padres de Familia.
- 7.- Llevar al día el libro de ingresos propios.
- 8.- Llevar una carpeta por cada elemento que trabaje en la escuela con sus retardos, permisos o certificados médicos como incapacidades, constancias o justificantes -- por el decaimiento de alguna comisión fuera del aula o '

cualquier documento que justifique su ausencia para deslindar responsabilidades.

9.- Asuntos varios, etc.

Proporcionar a los alumnos oportunamente los libros de texto que edita la S.E.P., los programas para cada maestro, listas de asistencia y cuadernillos y tarjetas de evaluación en el primer mes de trabajo para que los maestros llenen con los datos requeridos en cada documento para llevar un riguroso control de asistencia diaria de los alumnos como también las evaluaciones correspondientes para evitar que al acumularse el trabajo se cometan injusticias tanto en las asistencias como en las calificaciones, y también porque el maestro y padres de familia se darán perfecta cuenta de los días que asiste el alumno y cuando falta y para darse cuenta cómo va en sus calificaciones, para que le puedan ayudar los papás en caso de que lo puedan hacer.

El libro de entradas y salidas del personal docente y de intendencia incluyendo al director, debe llevarse escrupulosamente por ser un testigo infalible del cumplimiento de la labor educativa de todos los que laboran en ese Centro de Trabajo, anotándose verazmente la puntualidad, los retardos y las ausencias, con permiso o sin él; la recta observancia de este documento obliga casi siempre al personal de las escuelas a tener mayor puntualidad en el cumplimiento de su labor.

Es aconsejable que se maneje una libreta exclusiva para las visitas de personalidades y para la supervisión oficial de las autoridades de educación, Municipales, Ejidales, Estatales

o de cualquier persona que visite la escuela; en ella se anotarán las opiniones favorables o desfavorables en relación con lo que observen los visitantes; dichas opiniones de ser laudables, deben servir de estímulo a todo el personal de la escuela, pero si fueran adversas, serán motivo de preocupación de parte del director tratará de corregir las deficiencias; sea buena o mala la opinión de los visitantes, todos los que integran el personal de la escuela deben conocerla para normar su conducta posterior. (16)

Uno de los aspectos que más supervisan las autoridades de educación, en las visitas que practican a las escuelas, es el trabajo administrativo, por ser un factor indispensable en la organización escolar; en tal virtud, se atenderá con veracidad, constancia y limpieza, porque es como un espejo en el cual se refleja el funcionamiento general de una escuela.

### 3.- Labor administrativa al finalizar el año lectivo.

Entre los documentos que deben elaborarse al finalizar un año escolar están: la estadística, los cuadros de calificaciones, las evaluaciones del programa anual de operaciones, informe sobre las bibliotecas circulantes de grupo, informe sobre el ahorro escolar, sobre el activo fijo si hubo altas o bajas, porcentajes de aprovechamiento de los alumnos, informe sobre la cooperativa escolar, sobre ingresos propios, fichas escalafonarias de los maestros, formas especiales para el sexto año como la REL y la CAP, el corte de caja de los padres de familia, el acta de entrega de la escuela y otros documentos que cada año aumentan o suprimen según lo estima conveniente.

4.- Orientaciones para la elaboración de la documentación.

Cada vez que se recibe algún documento que debe ser llenado por los maestros de grupo sin que éstos tengan la capacitación necesaria para su llenado, el director debe reunirlos para darles la orientación o explicación para dicho llenado, ya que el director es el puente de enlace entre la inspección escolar y la escuela.

Es muy común entre los profesores que cada vez que se va a rendir la documentación de fin de curso, siempre se les esté -- diciendo cómo debe hacerse por que tal parece que después de un año, se olvidan de su llenado y requieren de nueva orientación o por que cada año cambian algunas cosas en la forma de hacerlo y es por eso que no se adquiere la capacitación necesaria para tal fin.

CAPITULO III

PROBLEMAS QUE ENFRENTA EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR.

Los problemas que enfrenta el director como administrador, son múltiples y de diferente índole; entre otros se mencionan algunos de los más frecuentes en el terreno de la realidad, porque muchos de ellos han sido experimentados en carne propia; por lo que se trata de preparar o prevenir a futuros directores que se lanzan a la lucha sin fusil, hablando en sentido figurado, recordando ese proverbio popular que dice: "Para muestra basta un botón"; se anuncian sólo algunos de los que un director debe enfrentar, a saber:

- a).- Formación profesional.
  - b).- Técnicos.
  - c).- Pedagógicos.
  - d).- Administrativos.
  - e).- De organización interna.
  - f).- De disciplina escolar.
  - g).- Con la directiva de la sociedad de padres de familia.
  - h).- Económicos.
  - i).- Con los compañeros del otro turno.
  - j).- Con los vecinos de la escuela.
  - k).- Con las autoridades.
- a).- FORMACION PROFESIONAL.

"La función de director de escuela primaria es de singular"

importancia en razón de que la primera enseñanza finca, sin lugar a dudas, los cimientos de la formación del individuo.

El ascenso a director de escuela primaria, en la actualidad, ocurre normalmente a través de procedimientos escalafonarios que omiten una capacitación profesional específica, para el eficiente desempeño del cargo.

El profesor que obtiene ese puesto, sólo cuenta con los estudios que hubiera realizado en una escuela normal, si es que los cursó, pero de ninguna manera se le preparó específicamente para director.

Mas ha de saberse que la función de director requiere:

- 1.- Cualidades personales de mando sin abuso de su jerarquía.
- 2.- Conocimientos adecuados de organización escolar.
- 3.- Aptitud para dirigir con eficiencia la comunidad escolar, formada por los maestros del grupo, auxiliares de intendencia, alumnos y padres de familia.
- 4.- Iniciativa y autoridad moral para resolver los diarios problemas que enfrenta el plantel.
- 5.- Preparación suficiente para orientar pedagógica y técnicamente la actividad de todos y cada uno de los elementos que integran el personal de la escuela.
- 6.- Y, particularmente un profundo sentido de relaciones humanas.

Con base en las consideraciones anteriores, se infiere que la tarea del director como responsable de una institución edu-

cativa, es de singular importancia porque es quién dirige y --- coordina toda las acciones encaminadas hacia la consecución de' los objetivos, de donde se infiere que es inaplazable su capa-- citación para el mejor desempeño de su competencia.

b).- TECNICOS.

Hemos de partir de considerar que el fenómeno educativo es un proceso social permanente a través del cual las nuevas gene-- raciones se apropian de los valores culturales de la comunidad, los conservan y los acrecientan; es la herencia cultural que -- las generaciones adultas van dejando a las nuevas generaciones, que éste se realiza de manera formal. sistemática e informal o' espontánea.

Que el acto educativo, sistemático no debe ni puede igno-- rar los avances logrados en el campo de la ciencia y la tecnolo-- gía, sino todo lo contrario, debe basar su acción en la aplica-- ción de los conocimientos científicos alcanzados en torno a ese mundo complejo de los factores y elementos que integran la comu-- nidad educativa.

De ahí que el quehacer docente no puede ser ya realizado ' por quienes carecen de una formación específica para que pueda' ser abordado con toda la seriedad científica que el momento ac-- tual está reclamando; la improvisación debe quedar atrás, el -- camino del futuro nos señala una planificación sistemática de ' 17.- Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Cien-- tífica.

la educación, partiendo de un análisis de la realidad, de la actual estructura del sistema educativo, de los métodos, de los medios empleados para facilitar la enseñanza y el aprendizaje, así como de los sistemas de evaluación: es decir se trata de -- identificar los problemas que plantea el sistema actual de la Educación Nacional de cada país, de cada tipo y modalidad, a -- fin de precisar con claridad los objetivos que se desean alcanzar, tanto desde el punto de vista cuantitativo como desde el punto de vista cualitativo.

La acción educativa debe apoyarse en bases científicas con la mayor solidez posible: dentro de este contexto son de gran importancia la experimentación, la investigación y la difusión de las nuevas teorías pedagógicas; tomando en cuenta las limitaciones y características tanto de la región como de los educandos, de manera que no se realicen innovaciones únicamente con el prurito de hacer cambios y transformaciones en el sistema -- educativo nacional o en alguno de los tipos o modalidades de dicho sistema; por otra parte no debemos olvidar que la acción educativa es sólo una parte del complejo de actividades que se ~~realizan~~ dentro de una sociedad, por lo que es indispensable -- tomar en cuenta la infraestructura económica y social del país, así como los ~~programas~~ integrales de desarrollo nacional y regional, pues sólo de esa manera podría tener éxito la introducción de la tecnología educativa". (18)

c).- PEDAGOGICOS.

Como la pedagogía "Es el arte de educar a los niños" según lo dice Santillana en su Diccionario de las ciencias de la educación, el director como administrador debe empaparse en el conocimiento de esta ciencia de la educación para estar capacitado y poder orientar con bases firmes en cualquier momento a los maestros, alumnos y padres de familia en el campo de la enseñanza, ya que un director que no conozca la pedagogía ni siquiera superficialmente, no tendrá la capacitación adecuada para dar solución a tantos problemas que se enfrentan a diario en el plantel educativo y en otros lugares, ya que se suponen que el profesor es una de las personas que debe saber todo.

El director como administrador, se ve obligado a tomar decisiones inmediatas, de acuerdo a los problemas que se le presenten en el diario vivir dentro y fuera de la institución.

Los educadores no son trabajadores sin experiencia a quienes deba de indicárseles lo que han de hacer y la forma de hacerlo, sino que deben planear su trabajo. Se supone que poseen el conocimiento y las habilidades necesarias para tomar decisiones válidas sobre lo que deben hacer y la manera de hacerlo. -- ¿Pero cómo puede saber cuál es la respuesta correcta para una situación particular?.

Hay otras fuentes de conocimiento como la experiencia, las autoridades de la materia y la tradición; sin embargo la mayor aportación en cuanto a la toma de decisiones en esta area, proviene del conocimiento científico que se tiene del proceso educativo. -- Tecnología Educativa (1ª. parte). Doctor Luis Gómez Jiménez. P. 31-32

cacional.

Esta capacitación de que dispone el director, es fruto de las indagaciones científicas en el campo de la educación.

La experiencia es la fuente más corriente y conocida; en las que se puede encontrar las respuestas a muchas de las preguntas que se plantean. Buena parte de la sabiduría que se transmite de una generación a otra es el producto de la experiencia". (19)

d).- ADMINISTRATIVOS.

"La iniciativa del maestro, la superación teórica aunada a la experiencia, son bases sólidas para una buena administración escolar, habrá sin embargo que aclarar y concretar estas afirmaciones, porque no se trata de mecanizar la vida de la escuela, encuadrándola en preceptos rígidos y en reglas inflexibles que estorben toda iniciativa fecunda y resten espontaneidad al ambiente de las clases, al contrario la administración escolar --debera tener la flexibilidad precisa no sólo para permitir sino --para estimular y fomentar toda clase de iniciativa tanto de los que aprenden como de los que enseñan". (20)

e).- DE ORGANIZACION INTERNA.

19.- Introducción a la Investigación Pedagógica. Dr. Ary.'

L. Ch. Jacobs A. Rosavieh. P. 2

20.- Organización de la Escuela Primaria. Antonio Balles-

teros y Usano. P. 12

Con respecto a los problemas de organización interna que enfrenta el director de una escuela, son varios, se mencionarán algunos para conocerlos y también las formas de resolverlos, o de darles las soluciones más convenientes según sea el caso.

1.- Distribución de grupos. *en secundaria de horarios*

La distribución de grupos siempre ha sido y seguirá siendo un problema, porque los maestros no aceptan de buen agrado el grupo que se les asignó, cuando realmente no son maestros por convicción sino por conveniencia, si se sortean los grupos, por acuerdo anterior a dicha distribución, al realizarse el sorteo y darse cuenta qué grupo les tocó, aún quedan algunos inconformes, si se les permite que cada maestro escoja su grupo, quedan los primeros grados sin maestro, si se apega el director a lo que indica el manual del director que envía la S.E.P., para su aplicación y observancia, de todos modos hay inconformidades, pero más que todo, el director debe hacer conciencia entre los maestros para que se den cuenta que cuando solicitaron el empleo, no lo hicieron exclusivamente para grupo determinado, sino como maestros de instrucción primaria; y esto quiere decir cualquier grado de la misma, y desde luego que el director conoce a su personal en su preparación profesional, en su vocación, en su responsabilidad, en su cumplimiento, en su experiencia, en su salud, en su estado físico y otros aspectos que el director debe tomar en cuenta para ubicar a cada uno en el grado en el que pueda rendir más en beneficio de los educandos por las cualidades antes mencionadas sin menoscabo de la salud o integridad física de cada uno de los compañeros maestros.

## 2.- Distribución de comisiones.

La distribución de comisiones es otro aspecto por el cual se presentan también problemas, ya que la comisión de la tesorería tanto de la cooperativa como de la escuela, así como la comisión de secretario del consejo técnico consultivo de la escuela, casi nadie los acepta, no así la comisión de acción social, deportiva o cívica que todos quieren formar parte de ellas porque ya se sobre entiende la razón.

## 3.-Comisión de higiene.

Como esta comisión requiere de hacer diariamente de una revisión de la higiene personal, vestuario, zapatos, pelo y peinado, manos, uñas, boca etc., además de dar informe de los lugares obtenidos durante la semana y anotar en un pizarrón las gráficas correspondientes, como que no es muy agradable para nadie por lo que le rehuyen.

## 4.- Comisión de puntualidad.

Esta comisión es casi semejante a la anterior, porque se requiere de contar a los alumnos después del toque de entrada cuando están en la formación, cuántos alumnos asistieron puntualmente en cada grupo, obtener porcentajes diariamente durante la semana para poder dar su informe de puntualidad en el homenaje de cada lunes y además estimular a los primeros lugares con un banderín como premio a su puntualidad, al igual que la comisión de higiene y también hacer las gráficas correspondientes; por lo que también no se es bien recibida.

## 5.- La comisión de obras materiales.

A pesar de que el aspecto material de la escuela es exclu--

sivo de los padres de familia, no se puede confiar mucho en --- ellos porque quizá por falta de tiempo, buena voluntad u otras' razones, la escuela casi siempre está abandonada a su suerte,' ya que muy pocas veces la directiva de la asociación de padres' de familia se acerca a la escuela para darse cuenta de su fun-- cionamiento y necesidades, por lo que son los maestros los que' tienen que salir al frente de las necesidades de la conserva--- ción y mejoramiento del estado físico de la escuela, y ahí como en las anteriores comisiones, tampoco se le recibe con alegría.

f).- DE DISCIPLINA ESCOLAR.

Este punto de la disciplina escolar es uno de los más im-- portantes, porque de él depende en gran parte el buen funciona-- miento y aprovechamiento de la escuela, porque una escuela don-- de cada uno haga lo que le venga en gana desde el director, pro-- fesores, alumnos y padres de familia, se rompería con todas las reglas que toda institución educativa tiene para su buen funcio-- namiento, obstruyendo los objetivos y metas que se hubieren tra-- zado para cumplir con los programas que la S.E.P., establece en cuanto a disciplina se refiere; debe actuarse con energía con - todos los que forman la sociedad educativa, para evitar que la' escuela pierda su verdadera función, su prestigio, su respeto - y confiabilidad.

La hora de entrada para maestros y alumnos no debe ser --- flexible, porque es parte de la disciplina así cómo el trato -- amable y cordial entre el director con maestros , padres de fa-- milia y alumnos para que los niños más que con las palabras ---

aprendan, con el ejemplo, lo que es la amistad y cómo se debe vivir y convivir dentro de la sociedad donde cada uno se desarrolla, porque es parte de la misión de la escuela, enseñar a los niños cómo enfrentarse al mundo cada vez más inconspicuo e inhumano.

Los castigos a los infractores de las reglas de orden y disciplina, no deben pasar desapercibidos, porque después de haberse leído aun compañero a alumno, los demás tendrán armas para decir: Porque sólo a mí se me llama la atención y a otros no, y ahí empieza el estira y afloje y las murmuraciones de que es su consentimiento o consentida y que por eso no se le dice nada.

Este tipo de problemas no sucede sólo en las empresas de trabajo, sino se ve muy frecuentemente en la vida ciudadana, en la aplicación de las leyes, por eso es la indisciplina y desorden de la ciudadanía, así como el repudio y reproche a las Autoridades que de alguna manera imparten o aplican la justicia.

g).- CON LAS DIRECTIVAS DE LA SOCIEDAD DE PADRES DE FAMILIA.

La sociedad de padres de familia, es un órgano de servicio y apoyo con el que la dirección de la escuela debe convivir armónicamente orientándolo, apoyándolo e informándole del funcionamiento de la institución, cómo de las carencias y necesidades que tenga la escuela donde asisten sus hijos a recibir las armas de la ciencia y la cultura; se les debe leer el reglamento y las funciones específicas de cada miembro para que cada uno -

se apegue a su función y no invada un terreno que no le corresponde, porque ha habido ocasiones en que quieren hacerla de supervisores pidiendo cuentas de tal o cual profesor o queriendo que se acepte a vendedores que traen para que se mantengan de la venta de determinados productos no importándoles la higiene ni las condiciones de lo que venden, exponiendo a los alumnos a contraer cualquier tipo de enfermedades que va a redundar en perjuicio de la educación y de la propia vida de los educandos.

Casos como el anterior, suceden por desconocimiento del puesto o porque se les sube el cargo y actúan arbitrariamente tratando de atropellar e invadir las funciones de otros que al hacerles ver sus errores prefieren retirarse, no sin antes hablar improperios porque no se les dejó actuar a su capricho, porque son personas de muy escasa cultura y peores razonamientos.

Hay miembros de la Directiva de la Asociación de Padres de Familia, principalmente las que ocupan la tesorería, que después de haber reunido ciertas cantidades por concepto de cooperación para alguna necesidad del establecimiento, lo hacen perderizo o huyen con lo recaudado, perdiéndose con esto la confianza en las personas y la negativa posterior para volver a cooperar, y qué hacen las autoridades al denunciar el robo o abuso de confianza?, decir que sólo se puede hacer justicia por un millón o más, y -- que por menos de esa cantidad no se le puede perjudicar a una -- persona.

h).- ECONOMICOS.

111658

"La actitud del director en relación con la economía del medio en que se ubique la escuela. Conviene que el director y maestros de la escuela, tomen muy en cuenta el estado económico de los alumnos que atienden, porque es un reflejo del de las familias y de la comunidad, a fin de que adapten su trabajo docente a esas circunstancias de tipo económico del medio social en que se haya enclavada la escuela; de no proceder como se indica resultará difícil para los alumnos cumplir con las exigencias de los maestros y causará molestia a los padres de familia de escasos recursos económicos; existen poblaciones o comunidades donde la economía es mejor, pero ni en éstas es conveniente el cobro de cuotas, porque con toda seguridad que un 80% de los habitantes perteneceran a la clase proletaria". (21)

En relación con los problemas económicos de la comunidad o colonia donde está enclavada la escuela, se intentará implantar de acuerdo con los padres de familia, algunos pequeños talleres de costura, pequeñas granjas domésticas, huertos familiares, hortalizas o por lo menos darles algunas pláticas acerca del uso de la soya para que mejoren su economía y su alimentación; también se les dirá cómo hacer champús, jabones, pasteles, galletas, removedores, recetas de comida vegetariana etc., para que economicen o si lo creen conveniente, pueden dedicarse a producir algún producto de los antes mencionados con fines lucrativos y como una ayuda a su economía o por lo menos acrecentar sus conocimientos como amas de casa, porque todo esto es necesario e indispensable en el hogar de la clase menesterosa,'

21.- Cómo Dirigir una Escuela Primaria. Francisco Valdéz M P.33.

para que aligemen un poco su situación realmente desesperante - en muchos hogares, por muchos y variados problemas se viven situaciones desesperantes.

También se les debe de hablar de la higiene en todos sus - aspectos porque aprendiendo a cuidar su salud, vigilan su vida' y su economía.

i).- CON LOS COMPAÑEROS DEL OTRO TURNO.

En relación a los problemas que se enfrentan en una escuela donde existen dos turnos, son muchos; se hace mención de algunos de ellos:

a).- La inscripción no compartida entre uno y otro turno.

b).- La llegada de los alumnos antes de su hora de entrada, que trae como consecuencia, que cuando llegan los maestros del - otro turno, encuentren sucia la escuela y los salones, y en algu nas ocasiones letreros nada propios, tal véz desagradables o in- sultativos para uno u otro turno, que trae como consecuencia po- lémicas entre los alumnos y maestros de ambos turnos.

c).- El poco cuidado de bancas, pizarrones, ventilas, vi--- drios etc., que se van acabando aparentemente sin que nadie ten- ga la culpa de dichos desperfectos, porque cada uno alega que no sucedió en su turno.

d).- La falta de aseo en los salones, es otro problema que' se manifiesta constantemente porque los maestros dicen haberlo - hecho y el otro compañero lo dejo sucio, por lo que también hay' discusiones.

e).- El uso inadecuado de los sanitarios y baños.

f).- Las quejas constantes de que los interinstitucionales no hicieron bien el aseo en su turno.

g).- La falta de cuidado de árboles y plantas de los jardines existentes en la escuela.

h).- Los complejos o machismo de directores y maestros para llegar a un mutuo entendimiento en bien de los alumnos, de la institución o de ellos mismos, dando con eso mal ejemplo y educación a los niños, padres de familia y comunidad en general.

i).- La nó cooperación en los trabajos que se emprenden de beneficio común. Esto último por falta de una entrevista de los directores para analizar las obras de mayor urgencia y de acuerdo a lo que se disponga en lo económico en ambos turnos para su solución.

En todos los anteriores puntos mencionados, puede dárseles solución por medio de una buena organización entre los directores que tienen la solución en sus manos, exigiendo el estricto cumplimiento de los acuerdos tomados en la junta de planeación.

j).-PROBLEMAS QUE EL DIRECTOR ENFRENTA CON LOS VECINOS DE LA ESCUELA.

Es comprensible que no todas las escuelas viven los problemas que tiene a la que se hace referencia, pero tal vez muchas sí lo vivan, por lo que se desglosan algunos de ellos.

La institución en que labora su servidor, es una escuela como muchas, rodeada de casas por los cuatro puntos cardinales; se encuentra circulada de alambre con una altura de dos metros,

pero como no se tiene un velador para que cuide después de las horas laborales el inmueble, en la tarde después de las dieciocho horas se queda sólo, siendo atravezado por algunas personas' que no quieren dar vuelta para hacer algunas compras en la tienda, a su paso por la escuela se introducen a las aulas rompiendo las ventilas o vidrios y demostrando su incultura y bajeza; se suben a los escritorios para hacer sus necesidades biológicas y' de paso llevarse o romper cualquier material didáctico que los maestros dejan pegados en los salones; al día siguiente al llegar los alumnos y maestros se encuentran con la novedad, y por más que se trata de investigar quién o quiénes son los responsables no se encuentra a nadie; además las mentadas resorteras las utilizan para practicar el tiro al blanco entre otras cosas, --- siendo precisamente el blanco, las ventilas o vidrios de la escuela, tal vez con tolerancia o complacencia de los padres de familia que no les evitan juegos tan destructivos para una institución que es de ellos mismos.

En ocasiones se han encontrado también animales muertos dentro de los terrenos de la escuela como perros, gatos, gallinas y guajolotes que arrojan por la noche por no llevarlos a tirar a otro lugar; por otro lado, pandillas de jóvenes que en estado de ebriedad, enmariguanados, encementados o drogados de alguna otra forma, rompen los focos en las calles y cometen actos de robo y' pillaje que nadie se atreve a señalar y mucho menos a denunciar por el temor a las represalias o venganzas que en esta clase de pandillas son muy duras; y todo esto se tiene que soportar porque la cultura y educación de los habitantes de la colonia, -

es muy compleja, ya que son personas que han llegado de varias - partes con distintas situaciones y en diferentes aspectos como - el cultural, social, religioso, económico y moral; claro que no' todos se comportan de esa manera negativa, hay personas con gran des valores positivos y buena educación; pero que ellos al igual que la escuela no pueden hacer nada.

La escuela ha sido víctima en dos ocasiones del vandalismo, en la primera se llevaron el amplificador, la bocina y el micrófono y en la segunda sólo descolgaron el timbre con el que conta ba la escuela para dar los toques de entrada y salida:

k).- CON LAS AUTORIDADES ESCOLARES, CIVILES, FEDERALES Y -- MUNICIPALES.

Al tocar este punto que es un poco atrevido, porque tal pa rece que es una crítica que se hace a las autoridades ya mencio nadas, sin embargo, no tiene esa finalidad, sólo se mencionan al gunos problemas a los que un director de la escuela se tiene que enfrentar, porque son casos que se sufren y que quizá se segui-- rán sufriendo por ésta u otras escuelas.

Se hace mención de un caso que es de la incumbencia del su pervisor escolar; después de haberse entregado el turno vesper-- tino a la compañera maestra que designaron para que se encargara de él, se presentó la necesidad de hacer la fiesta del 10 de --- mayo, solicitando a la compañera se me permitiera una tarde para festejar a las madrecitas por ser la hora más indicada, Cuál -- sería la sorpresa? que fué rechazada dicha solicitud porque se-- gún ella no quería perder un día de trabajo y como ya estaba pró

ximo el festival se tuvo que realizar por la mañana con la consiguiente ausencia parcial de madres, debido a la hora inadecuada del festival; debido a eso se solicitó la presencia del Supervisor Escolar y del Secretario General del Comité Delegacional para que le hicieran ver a la compañera que estaba en un error al no permitir que se festejara a las madres por la tarde del turno matutino, grande fué la sorpresa, que tanto el Inspector como el Secretario General no pudieron convencer a la maestra de su negativa, llegando a la conclusión de que se sometiera a la consideración del personal de los dos turnos, para que después de analizar lo que se le estaba solicitando, emitieran su voto en favor o en contra según lo estimaran conveniente; resultado de la votación, que sólo la directora y una hermana persistían en la negativa y casi la totalidad votaron en favor de lo que se solicitaba. Donde está ahí la capacidad de convencimiento y el don de mando del Inspector?:

Por lo que toca al encargado del orden, se le solicitó varias veces su intervención para que reportara o capturara a muchachos y jóvenes que entraban a la escuela a causar destrozos y la contestación era, que no quería tener problemas con los padres de familia de esos muchachos.

A las Autoridades Federales como es el Agente del Ministerio Público, también se han recibido negativas para intervenir en casos que se cree que son de su incumbencia.

La Autoridades Municipales también tienen fallas, porque -- prometen muchas cosas de las que quizá no puedan cumplir, por lo que es más el tiempo que se pierde en viajes que lo que se recibe de ayuda para las múltiples necesidades que la escuela tiene.

CAPITULO IV.

SUGERENCIAS PARA FACILITAR LA PLAZA DEL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR.

EN LA FORMACION PROFESIONAL.

Hay dos clases de directores en la realidad, los comisionados temporalmente y los directores con dictamen escalafonario. En uno y otro caso se carece de la formación profesional adecuada, porque a ambos se les escoge ante la necesidad de resolver un problema urgente en una Institución Educativa.

Las sugerencias para fortalecer o acrecentar la formación profesional son las siguientes:

- a).- que las Delegaciones Sindicales en cada Zona Escolar soliciten de sus representados sus datos de: fecha de inicio al servicio, preparación profesional, sistema al que pertenecen, lugar de adscripción y su deseo para que se les proponga como directores, ya que en muchos casos aunque se tengan los méritos o derechos no se tiene el deseo para ocupar dicha plaza; con estos datos se podrá contar con una lista de elementos que estén dispuestos a que en cualquier momento se les asigne la responsabilidad de dirigir una escuela, ya que estos ascensos se presentan con cierta irregularidad, puesto que ésto ocurre sólo cuando algún director se cambia de Estado o de Zona, por defunción, incapacidad, jubilación o por ascender a inspectores; sólo así

- pueden dejar su Centro de Trabajo.
- b).- Que al quedar vacante una plaza de director de base por -- cualquiera de las causas antes citadas, sean los directo-- res comisionados los que de acuerdo a su escalafón ocupen' aquella plaza.
- c).- Que tanto los directores de base como a los comisionados ' se les prepare para dicha función, por medio de semina---- rios, previo estudio de los problemas que más les aquejan' para el mejor desempeño de su cometido, ya que son semejan-- tes los problemas a los que se enfrentan y también porque' constantemente están cambiando y modificando dichos docu-- mentos.
- d).- Que se seleccione la bibliografía, además del manual del ' director editado por la Secretaría de Educación Pública, ' para que de acuerdo al interés de prepararse de cada perso-- na, tenga donde hacerlo y mejore así la prestación del ser-- vicio.
- e).- Que en dichos seminarios haya la oportunidad de comentar ' los problemas que cada uno enfrenta en su Centro de Traba-- jo, para que através de las experiencias de otros que ya ' los enfrentaron puedan encontrar las posibles soluciones a problemas presentes o futuros; aunque no en todos los me-- dios donde se labora son los mismos, puesto que el medio ' rural es un poco diferente del semi-urbano y del urbano.

TECNICOS

- a).- Que en cada Zona Escolar, si está aislada de otras Zonas, se establezca una biblioteca con los volúmenes que más necesitan los maestros según sus carencias técnicas, para que todos tengan la oportunidad de consultarlos y superar su conocimiento que redundará en beneficio de ellos mismos.
- b).- Si es una Zona Escolar que tenga su cabecera en el mismo pueblo o ciudad donde haya otras Zonas Escolares, que se reúnan ya sea por medio de los supervisores escolares o por medio de los Secretarios Generales del S.N.T.E., para que de una o de otra manera formen su biblioteca donde puedan documentarse en algún problema de carácter técnico que se tenga.
- c).- Que se reúnan los Directores tanto de base como comisionados periódicamente, para intercambiar experiencias y conocimientos y así poder acrecentar su acervo y preparación profesional.

#### PEDAGOGICOS.

- a).- En el campo de la Pedagogía, se puede utilizar el mismo sistema que los dos anteriores, ya que si fué posible establecer una biblioteca con volúmenes de contenido técnico, también puede ser posible aportar uno o más volúmenes de contenido pedagógico que puedan dar luz en aquellos problemas que se tengan para aumentar el caudal de conocimientos necesarios en el campo de la educación, pues el ser profesor implica una preparación continua y permanente, ya que se --

está en una evolución constante, por lo tanto también la -- preparación debe de serlo si es que no se quiere caer en la rutina y el conformismo.

- b).- Las reuniones periódicas deben de ser constantes porque son éstas las que nos hacen intercambiar conocimientos y experiencias para una constante superación.
- c).- Que cada director comisionado o de base, sin ningún temor o vergüenza, reporte al supervisor escolar sus deficiencias ' de tipo pedagógico o de cualquiera otra índole, para que en los seminarios que se realizan durante el ciclo escolar, de diguen alguno a la solución del problema que más les aque-- je.

#### ADMINISTRATIVOS

- a).- En el caso de la administración escolar, es muy importante ' que lea y se empape del contenido del manual del Director ' del Plantel de Educación Primaria que proporciona la S.E.P. através de la Dirección de Educación en el Estado y por con ducto de los Supervisores Escolares que debe existir en ca- da Centro de Trabajo, y en caso de que no lo hubiera, lo -- solicitará al Supervisor Escolar, para que tenga donde docu mentarse para el mejor desempeño de la ardua tarea de la ad ministración de cada escuela primaria.
- b).- El adquirir libros que de acuerdo a las necesidades que se ' tengan es un buen hábito y se resuelven muchos problemas -- que se tengan, pero también en este caso puede operar el --

sistema de la formación de bibliotecas que se mencionó anteriormente.

- c).- Como sugerencia se recomienda la obra de Francisco Valdés, que se llama "Cómo dirigir una Escuela Primaria"; es una obra muy completa que le servirá mucho a cualquier Director que quiera cumplir con la labor encomendada.

#### DE ORGANIZACION INTERNA

- a).- El leer, entender y aplicar el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, es parte de la capacitación en el aspecto de Organización Interna, ya que es un libro que se editó exclusivamente para dicha función por parte de la Secretaría de Educación Pública, con esa finalidad de que todos los Directores Organicen sus Escuelas de la misma manera, claro con sus peculiaridades especiales que tenga cada una, ya que siempre hay diferencias en cada Escuela.
- b).- El libro "Cómo dirigir una Escuela Primaria", de Francisco Valdés M., es un buen auxiliar para la Organización Interna de cualquier Escuela Primaria y la compra de otros más que lo ayuden a documentarse mejor para su propia superación.
- c).- El intercambio de experiencias y conocimientos, enriquecen a las personas que así lo hacen, por lo tanto se le sigue sugiriendo el sistema de las bibliotecas, seminarios y reuniones.

## DE DISCIPLINA ESCOLAR

- a).- La disciplina escolar es la base fundamental para el aprovechamiento del educando, por lo que se sugiere que al --- principio del ciclo escolar se establezcan las normas de ' disciplina a las que se sujetarán los maestros y alumnos y que no se permita ninguna concesión especial a nadie, para que no se reciban críticas ni se relaje la disciplina, --- pues cuando ésta se pierde se propicia un descontrol general que trasciende en el poco o mucho prestigio que la Institución tenga, porque cuando la cabeza empieza a desmayar todo se viene abajo.
- b).- La disciplina escolar, debe exigirse dentro y fuera del salón de clase, procurando no caer en acciones injustas que ' vayan a crear resentimientos, odios, rencores, complejos o venganzas propiciados por una mala administración de la -- justicia.
- c).- Que se lleve rigurosamente un control disciplinario tanto ' en el personal de la escuela como en los alumnos en gene-- ral.

### CON LA DIRECTIVA DE LA SOCIEDAD DE PADRES DE FAMILIA.

- a).- Las sugerencias con respecto a la directiva de padres de ' familia, para que funcionen de la manera más conveniente y efectiva, debe de leerseles el reglamento de la directiva ' para que sepan las obligaciones que les corresponden a ca-

da uno dentro de la Directiva y con respecto a los demás - padres de familia, para que no invadan terrenos que no les correspondan en la administración de la escuela que es una función exclusiva del director de la escuela.

- b).- Que toda actividad que realicen los elementos de la directiva como rifas, kermeses, funciones o pedir ayuda económica a los padres de familia, sea siempre planeado en compañía del director para que todo sea de común acuerdo, ----- porque nada se debe hacer sin el consentimiento del director, puesto que cualquier problema que surja dentro de la Institución, el único responsable siempre será el director.
- c).- Que se jerarquicen las actividades de tipo material que -- deban realizarse en la escuela, para que se vayan resol--- viendo los problemas de acuerdo a su necesidad o importancia.

#### ECONOMICOS.

- a).- Las necesidades de tipo económico en la escuela, son mu--- chas, ya que el mueble se descompone, la escuela necesita pintura, reponer ventilas o vidrios en los salones, arreglar el aparato de sonido, el micrófono, la luz, el agua, se requieren escobas, trapeadores, cubetas, gises, material de escritorio, material didáctico, candados, cadenas, llaves y muchas otras cosas más; quienes van a resolver el problema económico para el mantenimiento de la escuela?

- 1.- Con actividades de la sociedad de padres de familia.
  - 2.- Con cooperaciones de los padres de familia.
  - 3.- Con actividades de los maestros dentro y fuera de la escuela.
  - 4.- Con ayuda de las Autoridades Municipales o Ejidales.
  - 5.- Con apoyo del Gobierno del Estado.
  - 6.- Con auxilio del Gobierno Federal si fuere necesario.
  - 7.- Pedir ayuda a los clubes como el de Leones, el D.I.F., damas voluntarias etc.
  - 8.- En último caso si fuere necesario, recurrir a comerciantes o particulares para resolver los problemas que la escuela tenga, pero todo esto planeado con los padres de familia para distribuirse el trabajo, ellos -- unas cosas y los maestros otras de acuerdo al costo -- del bien que se vaya a realizar, dejándole a las autoridades lo de mayor costo, ya que se destina una partida especial para mejoramiento de las Instituciones Educativas.
- b).- Utilizar en las mejoras de la escuela lo poco que autorizan de la cooperativa escolar que viene siendo el 40% de las utilidades.
- c).- Una sugerencia para la Secretaría de Educación Pública en este aspecto es de que se diera un subsidio a cada escuela para todos estos gastos que no son pocos, porque los maestros si se dedican a trabajar con los alumnos, la escuela se viene abajo porque no hay quién se preocupe por su conservación o mejoramiento y si los maestros se dedican a --

las mejoras materiales de la escuela, se descuida la enseñanza de los alumnos; y todavía se ponen a exigir muchos requisitos que deben reunir las notas de compras si nó se les rechazan porque no están correctas, además de una serie de documentos que se deben de llenar como si se hubiera preparado el maestro para contador y no para profesor.

- d).- Que se autorice una secretaria y se dote a las escuelas máquinas para poder llenar documentos que ha cada momento están solicitando, ya que muchas veces se tiene que sacar del raquíptico sueldo que se percibe, para pagar quién le haga en máquina todo lo que se solicita.

#### CON LOS CAMPAÑEROS DEL OTRO TURNO.

- a).- En primer término, que los dos directores se pongan de acuerdo en el aseo de los salones, los baños y toda la escuela por medio de sus comisiones de higiene para que se reciba y se revisen los salones de clases, que tanto los que salen dejen limpio, como los que reciben, lo hagan conscientes de que se dejó limpio.
- b).- También se puede delegar la responsabilidad del aseo general de la escuela, a los intendentes de cada turno si es que hay intendentes y si nó, por medio de la comisión de higiene.
- c).- Por lo que toca a la conservación de los muebles, vidrios, micas, sanitarios, plantas, árboles, canchas y toda la planta física de la escuela, los dos directores deben cui-

dar y dar indicaciones tanto a los maestros como a los --- alumnos, para que no se permita la destrucción de nada que sirva dentro de la escuela, que se forme el hábito de cuidar todo lo que les rodea.

d).- que ningún director se crea dueño de la escuela o de sus --- pertenencias, porque sólo es un administrador que está --- obligado a cuidar, conservar y acresentar o a adquirir lo' que haga falta, siempre de acuerdo ambos directores en par --- tes iguales de gastos y arreglos que se tengan que reali-- zar.

e).- que las fiestas de tipo social que puedan hacerse juntas ' como es la fiesta de aniversario de la escuela, día de las madres y fiestas de fin de cursos, para evitar mayores gas --- tos tiempo y trabajo; si se trabaja de común acuerdo y con --- formidad tanto los directores como los maestros de cada -- turno, para que los niños convivan junto con sus maestros, y padres de familia y se evite así las controversias entre directores, maestros, alumnos y comunidad donde se labora, pues con mucha frecuencia se encuentran en los pizarrones, en papeles y en los baños, inscripciones dende manifiestan un lenguaje nada culto ni propio de personas que están --- recibiendo una educación y cultura por la que se lucha en' las aulas.

#### CON LOS VECINOS QUE RODEAN LA ESCUELA.

a).- que se tengan reuniones con los vecinos que rodean la es--

cuela para hacerles ver la importancia que tiene la escuela en el futuro de sus hijos y de la comunidad en general; y que la escuela pertenece a la misma para el bien de ellos mismos y que por lo tanto deben de ser los primeros en cuidarla, respetarla y defenderla antes de destruirla, porque no sólo les puede servir a los niños que actualmente están en edad escolar, sino puede servirles a sus hijos y demás descendientes si es que la cuidan bien entre todos.

- b).- Que reporten a la Dirección de la Escuela o a las Autoridades de la Comunidad o Municipio, a la persona o personas que se encuentren haciendo algún destrozo, sin dar su nombre si así lo prefieren para evitarse problemas o represalias de los malhechores o sus padres.
- c).- Que de ser posible se autorice un velador para las escuelas que requieran de él, para evitar en cierta forma estos destrozos que a la postre vienen siendo mayores y que no pueden detenerse por la inconciencia de las personas que no quieren cooperar con la escuela en este sentido, o que el Municipio pague a un velador o por lo menos que busque a un matrimonio que no tenga donde vivir para que la cuide sin pagar renta, agua y luz; pero que se le autorice y se le den las garantías necesarias para el desempeño de su comisión.

#### CON LAS AUTORIDADES

##### 1.- ESCOLARES.

Cuando los Supervisores Escolares actúan con preferencia o favoritismo, generan resentimientos, odios o rencores en otras personas en contra de ellos mismos, por lo que se su- quiere que deben de tratar a todos los maestros de una mane- ra atenta y cordial, ya que en ocasiones se insulta, se -- amenaza, se tima o se utilizan formas muy poco dignas de -- una persona, que por el hecho de ser jefe, quiere traer a' las personas como verdaderos criados, en lugar de ser ver- daderos amigos, para que las cosas se hagan con gusto para tratar de que la Zona Escolar saque los primeros lugares ' en los concursos u otras actividades que se les encomienda a los maestros, muchas veces se actúa únicamente por tra- tar de cumplir o participar para que no se le diga nada, ' pero no se hace de buena voluntad, debido a las formas --- inpropias de trato de algunos inspectores.

## 2.- DEBERES.

Que las autoridades desde el encargado del orden, comisa- rios, Jueces, Jefes de Policía y Presidentes Municipa- les o Comandantes de Policía, presten toda clase de garan- tías a los directores o maestros encargados de las Institu- ciones Educativas, para poder someter al orden a los pandi- lleros o personas que hagan algún daño a las escuelas, --- pues se piensa que para eso se nombraron y esa es su fun- ción; pero también estas personas en muchos casos actúan - de manera equivocada o convencional, o se contesta con ---

evasivas diciendo, "No tengo personal para vigilar o para buscar a los infractores de la ley".

### 3.- FEDERALES.

Al igual que la Autoridades antes mencionadas, también las autoridades federales deben de prestar garantías a las escuelas , para que las personas que de alguna manera perjudican a las instituciones, se les de algún escarmiento ejemplar, porque si no se actua con energía en estos casos, las personas seguirán cometiendo sus actos de robo y pillaje, cada vez en mayor escala en perjuicio de la sociedad.

## CONCLUSIONES

### CAPITULO I.

- a).-La administración es tan antigua como la historia misma o aún más.
- b).-Cualquier empresa sin un buen administrador; no funcionará - como se desea.
- c).-La administración es ciencia, técnica y arte.
- d).-La administración es esencialmente educativa e impostergable para toda persona que aspire a ocupar puestos de responsabilidad dentro del ámbito social, económico, político y cultural.
- e).-Toda empresa pública o privada debería nombrar como administrador a la persona mas idonea, si desea que ésta funcione de la mejor manera.
- f).-Un buen administrador debe aprovechar los adelantos técnicos, científicos, materiales, sociales y humanos en bien de la empresa a la que sirve.

### CAPITULO II.

- a).-El director como administrador de acuerdo con su personal, deben analizar y estar consientes de los problemas y necesidades que existen en la escuela para que conjuntamente logren los objetivos del plan a realizar en la prestación del servicio educativa.

- b).-El director debe empaparse en el conocimiento del manual del director de escuelas primarias para actuar con conocimiento, eficiencia y responsabilidad.
- c).-El director debe supervizar periódicamente los grupos, para ver si los maestros llevan correcta y en orden los documentos que en el año deben hacerse.
- d).-La orientación a los padres de familia, alumnos y maestros, debe de ser permanente durante el ciclo escolar.
- e).-El director debe estrechar las relaciones humanas y sociales entre: director- padres de familia, director-alumnos, director maestros, director-inspector, director-autoridades tanto civiles como federales para una mayor alternativa de solución de problemas en bien de la educación.
- f).-Los maestros y padres de familia deben estrechar sus relaciones, para conocerse mejor y solicitar de ellos el apoyo en todos los aspectos, en bien de los educandos.

### C A P I T U L O I I I.

- a).-La preparación o capacitación profesional, es una acción impostergable para directores y maestros de grupo y para todas las personas que de alguna manera servimos a la educación, porque ésta es cien por ciento cambiante y debemos actualizarnos constantemente.
- b).-La acción educativa debe apoyarse en bases científicas y tecnológicas para poder seguir una secuencia acorde a las necesidades y exigencias que se presenten.

- c).-Que el director conozca a sus maestros en su preparación, vocación, experiencia, responsabilidad y cumplimiento, a fin de poder distribuir grupos y comisiones de acuerdo a sus cualidades, aptitudes y experiencias para que cada uno rinda lo mejor posible en el trabajo encomendado.
- d).-En las escuelas de doble turno, los directores deben ponerse de acuerdo en la planeación, organización y desarrollo de actividades que copetan a ambos turnos, para marchar unidos, dando muestras de organización, entendimiento y capacidad para llevar la administración de una Institución Educativa.
- e).-Los administradores de escuelas de doble turno así como de uno sólo, deben analizar las obras materiales que mayor necesidad presentan, para que de acuerdo con las asociaciones de padres de familia, comisiones de obras materiales y autoridades del lugar las lleven a cabo en bien de la comunidad o población escolar.
- f).-Los directores, maestros, padres de familia y alumnos, deben cooperar en los desfiles, actos cívicos y sociales con las autoridades del lugar para que éstas también cooperen en las obras que las escuelas requieran.

#### C A P I T U L O I V .

- a).-La formación profesional para directores comisionados o con dictamen, deben de proporcionarselas los inspectores a través de seminarios constantes, porque también son constantes los cambios que se presentan en la documentación que se rinde durante el ciclo escolar.

- b).-La selección de bibliografía para capacitar a los directores y la instalación de bibliotecas en la Zona es indispensable.
- c).-La preparación pedagógica se puede adquirir con la forma del insiso anterior, tanto para directores como para maestros
- d).-En el terreno administrativo, el Manual del Director del Plantel de Educación Primaria, es un magnífico auxiliar.
- e).-La organización interna y la disciplina escolar , son dos aspectos en los que descanza la educación, por eso es recomendable que lea el Manual de Organización de la escuela de Educación Primaria y el libro "Cómo dirigir una Escuela Primaria de Francisco Valdés M.

BIBLIOGRAFIA

Ballesteros y Usano Antonio- Organización de la escuela primaria  
Pag. 12

Gómez Jiménez Dr. Luis- Tecnología Educativa IVa. Edición 1a.  
parte pag. 31-32.

Larios Casillas Francisco Javier- Nueva Edición, varias páginas ✓

Larios Casillas Francisco Javier- Administración Integral. Va-- ✓  
rias páginas.

Larroyo Francisco- Diccionario de Porrúa de Pedagogía y Ciencia  
de la Educación. Página 26

L. Ch. Jacobs. Dr. A. Rosavieth- Introducción a la investigación  
Pedagógica. Página 2

M. Isaias Jesús- Escuela Rural Mexicana S.E.P. Página 38. ✓

Reyes Rosales J. Gerónimo- Escuela Rural Mexicana. Página 56 ✓

Sopena Ramón- Diccionario Enciclopédico Ilustrado tomo 1. Pro-  
venza 95 Barcelona España. Página 81.

The International City-Managers Association Continental. Página  
58.

Valdés M. Francisco- Cómo dirigir una escuela Primaria. Páginas  
de la 93 a la 102.

S.E.P. Manual del Plantel de la Escuela Primaria. Páginas de la  
12 a la 23.

Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica,  
curso para Directores.

U.P.N. S.E.P.- Administración y Legislación Educativa. Páginas  
20 y 21.