SEAD

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD 051

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
BIBLIOTECA
SEP

La Administración en la Escuela Primaria

Investigación Documental que en opcion al Titulo de:

Licenciado en Educacion Primaria

Presenta:

Carlos Delgado Vázquez

Saltillo, Coah. Septiembre de 1987

UNIDAD SEAD 051

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

La administración en la escuela primaria.

CARLOS DELGADO VAZQUEZ

Investigación documental presentada

para obtener el título de

Licenciado en Educación

Primaria

Saltillo, Coah., 1987.

D E D I C A T O R I A S

A MIS PADRES Y HERMANOS:

Con cariño.

A MIS MAESTROS:

Por su apoyo y orientación que siempre me brindaron.

A MI ESPOSA E HIJOS:

Con amor y ternura.

CONSTANCIA DE TERMINACION DE TRABAJO
PARA TITULACION.

Saltillo, Coah., a 8 de Septiembre de 1987.

C. PROFR. CARLOS DELGADO VAZQUEZ
P r e s e n t e.-

Comunico a usted que después de haber analizado el trabajo de titulación, en la modalidad de INVESTIGACION DOCUMENTAL titulado "LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA" se considera terminado y aprobado, por lo tanto puede proceder a ponerlo a consideración de la H. Comisión de Exámenes Profesionales.

A T E N T A M E N T E

Jaime Ramírez L.
EL ASESOR PEDAGOGICO

PROFR. JAIME RAMIREZ LANDEROS

*gcrt.

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION.

Saltillo,Coah., a 17 de Septiembre de 1987.

C. PROFR. CARLOS DELGADO VAZQUEZ,
P r e s e n t e.-

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación, alternativa - INVESTIGACION DOCUMENTAL, titulado "LA ADMINISTRACION EN - LA ESCUELA PRIMARIA" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser pre-- sentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

A T E N T A M E N T E

EL PRESIDENTE DE LA COMISION UNIDAD UPN-051

PROFR. RAMON SARIÑANA SARIÑANA

ASUNTO: Solicitud de Examen Profesional.

Saltillo, Coah.,a 18 de Septiembre de 1987.

C. PROFR. RAMON SARIÑANA SARIÑANA
PRESIDENTE DE LA COMISION DE
EXAMENES PROFESIONALES.
Presente.-

El que suscribe, Profr. Carlos Delgado Vázquez, solicita a usted - tenga a bien autorizarle la presentación del examen profesional para obtener el título de Licenciado en Educación Primaria, y le ruega se asigne jurado, así como lugar y fecha en que se celebrará dicho acto, para lo cual anexa la documentación requerida.

R E S P E T U O S A M E N T E

EL SUSTENTANTE

PROFR. CARLOS DELGADO VAZQUEZ

ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION DOCUMENTAL EN OPCION AL TITULO DE LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA

TEMA: LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA

I. INTRODUCCION.

II. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LA VIDA ESCOLAR.

A. Concepto de administración.

B. Fases del proceso administrativo.

1. Descripción de las fases.

2. Propósitos

C. Características de la administración.

D. Posición de la administración dentro de las ciencias.

E. Principios de la administración.

1. Características.

2. Algunos principios.

III. EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR EN LA ESCUELA PRIMARIA.

A. Definición, propósito y funciones generales.

B. Funciones específicas por materias administrativas.

C. Perfil del puesto y características requeridas para el desempeño del mismo.

D. Fundamentos de la dirección administrativa.

IV. APLICACION DE LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA.

A. Responsabilidades pedagógicas de un director de escuela.

B. Principios técnico-administrativos para la dirección del plantel de educación primaria.

C. El calendario escolar y las principales actividades del director.

D. Organigrama y descripción de puestos en la escuela primaria.

V. BONDADES DE LA ADMINISTRACION APLICADA A LA ESCUELA PRIMARIA.

A. Autoritarismo y democracia.

B. Beneficios de una buena administración.

1. Aspecto humano.

2. Aspecto económico.

3. Aspecto técnico-pedagógico.

4. Aspecto social y cultural.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFIA.

INDICE

		Página
I.	INTRODUCCION	
II.	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LA VIDA ESCOLAR.	
	A. Concepto de administración.	1
	B. Fases del proceso administrativo.	1
	C. Características de la administración.	8
	D. Posición de la administración dentro de las ciencias.	12
	E. Principios de la administración.	12
III.	EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR EN LA ESCUELA PRIMARIA.	
	A. Definición, propósito y funciones generales.	15
	B. Funciones específicas por materias administrativas.	15
	C. Perfil del puesto y características requeridas para el desempeño del mismo.	27
	D. Fundamentos de la dirección administrativas.	30
IV.	APLICACION DE LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA.	
	A. Responsabilidades pedagógicas de un director de escuela.	31
	B. Principios técnico-administrativos para la dirección del plantel de educación primaria.	36
	C. El calendario escolar y las principales actividades del-director.	38
	D. Organigrama y descripción de puestos en la escuela primaria.	52
V.	BONDADES DE LA ADMINISTRACION APLICADA A LA ESCUELA PRIMAPIA.	
	A. Autoritarismo y democracia.	58
	B. Beneficios de una buena administración.	59
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
	BIBLIOGRAFIA.	

I. INTRODUCCION

" LA ADMINISTPACION EN LA ESCUELA PRIMARIA "

¿Poseen los directores de escuelas de educación primaria los conocimientos básicos sobre administración?

¿Conocerán los directores de escuelas de educación primaria sus funciones generales y específicas así como las de sus subordinados?

¿Existe realmente un programa de formación de directivos de educación primaria?

Estas y otras interrogantes encontrarán respuesta en el desarrollo del presente trabajo, el cuel fué seleccionado con el propósito de expresar la importancia que tiene la administración en el desarrollo de la obra educativa.

Otra de las finalidades que pretende este trabajo es orientar al director del plantel de educación primaria para que de manera general conozca sus funciones propias y las del personal a su cargo, asímismo, lograr que mejoren algunos aspectos ya establecidos respecto a la administración escolar.

En toda organización es indispensable la participación de sus integrantes para el logro de un objetivo común, asumiendo cada uno su propia responsabilidad, adquiriendo actitudes de colaboración, comunicación y comprensión con los dirigentes del grupo, para que se facilite la toma de decisiones, la jerarquización de necesidades, la planificación, la programación, etc.

Con base en lo anterior, se puede decir que quien realiza por sí mismo una función determinada, no merece que se le llame "administrador". Pero en el momento que delega en otros determinadas funciones, siempre que éstas se realicen dentro de un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás hacen, comienza a recibir el nombre de "administrador".

De la necesidad de unificar criterios que orienten el óptimo funcionamiento de los planteles educativos de educación primaria, surge como una alternativa

de solución al proporcionar a los directivos escolares los elementos teóricos necesarios que les permitan administrar los recursos humanos, materiales y financieros de las instituciones, a fin de obtener la máxima eficiencia.

Es por ello que el presente trabajo se ha elaborado con el propósito de que los directivos adquieran información sobre algunos aspectos básicos de la administración que les permita optimizar la organización, funcionamiento y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros del plantel en que desempeña sus labores.

Al determinar los objetivos de esta investigación se consideró que el directivo escolar es un elemento clave dentro del sistema educativo, ya que en su motivación, conocimientos, capacidad y experiencia, descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el estado de proporcionar una educación de calidad suficiente como primer servicio a que tienen derecho todos los mexicanos, que a la postre les permita mejorar sus condiciones de vida.

Mejorar la calidad de la educación, es tarea de todos, pero esto se logra sólo si el director de la escuela como administrador de la misma, es capaz de integrar armoniosamente a todos los elementos de la comunidad educativa, pues se puede afirmar que en el interior de una escuela cobran vida los contenidos establecidos en planes y programas de estudio, en la relación de trabajo de educandos, educadores y padres de familia. En el logro de este objetivo juegan un papel central muy importante juntamente con el director, el equipo de maestros con que se cuente.

La administración es un elemento fundamental para la supervivencia del individuo, asimismo es un aspecto vital en el ajuste de éste con el medio ambiente.

Con base en lo anterior se puede afirmar que todo ser humano administra a pesar de no darse cuenta y muchas veces sin saber cómo y qué resultados se obtendrán.

La realización de este trabajo se fundamentará en la recopilación de información que sobre el tema se obtuvo a través de la consulta de libros de diferentes autores, así como en instructivos y folletos editados por la S.E.P. y la U.P.N.

Con el fin de darle mayor claridad a la exposición contenida en esta investigación, ésta fue dividida en 5 capítulos que integran el cuerpo del trabajo, lo cual será de gran utilidad al lector para obtener un panorama general sobre administración, su aplicación en la escuela primaria, sus beneficios, etc.

Se espera que esta investigación sea de alguna utilidad principalmente a los directores de los planteles de educación primaria, que les sirva en un momento dado como instrumento de consulta y de apoyo en el desarrollo de sus funciones.

LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA

II. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LA VIDA ESCOLAR

A. Concepto de administración.

"Administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos". (1)

Se dice que la administración es uno de los medios más importantes de que dispone el hombre para satisfacer sus múltiples necesidades, dada la dinámica y características de la época y las necesidades de labor conjunta que distinguen a la humanidad.

En consecuencia, la administración se concibe como una ciencia que se encuentra casi en todas las actividades humanas cuya función consiste en asegurar el logro de los objetivos preestablecidos con el mínimo de esfuerzo, recursos y tiempo, así como tratar de mantener un ambiente favorable dentro de la organización en que laboren los individuos y de esta manera se pueden alcanzar las metas deseadas.

B. Fases del proceso administrativo.

La administración es un proceso complejo cuyas fases son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, mismas que se llevan a cabo para alcanzar objetivos y metas precisas mediante el trabajo de la gente y recursos de diversa índole.

1. Descripción de las fases.

a. Planeación.

Es la fase inicial del proceso administrativo por lo cual tiene una importancia elemental; a ella corresponde asegurar la adecuada orientación de las acciones, establecer los objetivos y la de

---

(1) R. TERRY, George. Principios de administración. Ed. Continental, S.A. México. Nov. 1980. pág. 20

terminación de la forma en que se utilizarán los recursos. Cualquiera que sea el tipo de organización o el nivel al que se lleve a cabo la planeación, ésta siempre se ajustará a una metodología básica, cuyas principales etapas son:

- Diagnóstico.
- Pronóstico.
- Objetivos.
- Estrategia.
- Táctica.
- Control.

1). Diagnóstico.- El sistema de planeación comienza con un intento, por parte de la escuela, de apreciar su situación actual en el sistema educativo y los factores determinantes de la misma. Esta apreciación reclama que se originen e interpreten datos acerca de los niveles absolutos de resultados positivos en la realización de sus programas.

2). Pronóstico.- Además de diagnosticar correctamente su actual posición, la dirección tiene que apreciar también dónde probablemente irá a dar si continuan en vigor las políticas actuales.

La premisa que sirva de base al pronóstico, es que el futuro es en parte predecible. Es decir, que el director basándose en el actual funcionamiento de su escuela producto de la forma en que aplicó la administración en la misma, prevée lo que sucederá si no se corrigen a tiempo los errores que pudieran haber en el proceso administrativo.

3). Objetivos. Si a un director no le gusta el cuadro de hacia dónde va avanzando la escuela que dirige, tiene que definir de nuevo a dónde quiere que vaya y cómo habrá de llegar a ello. Esto no quiere decir que tenga que cambiar sus metas fundamentales ni su filosofía, aunque también esto puede verse afectado.

4). Estrategia. El ajedrez es un juego en el que ir a la deriva entre una jugada y la siguiente es seguro que conduce al desastre.

Tiene importancia establecer un plan de campaña. Lo mismo puede decirse de las escuelas, todas ellas funcionan en un medio competido y tiene que proceder a una acción competidora respecto a sus oportunidades.

Las jugadas específicas a las que podríamos llamar "tácticas", tienen que estar orientadas por una estrategia general. La estrategia se ocupa del plan general para alcanzar los objetivos, mientras que la táctica precisa las jugadas específicas. (Movimientos).

Es fácil apreciar de inmediato el inmenso número de posibles estrategias alternativas.

¿ Cómo habrá de escoger un director de escuela una estrategia de entre la enorme cantidad de las que son posibles ?

Un punto de vista es, que debiera imitarse la estrategia de las escuelas que logran más éxito en su funcionamiento, además de las que se vayan descubriendo en el transcurso del desarrollo de la obra educativa.

5). Táctica.- Los objetivos de una escuela indican en -- qué posición quiere estar; la estrategia indica el camino que se propone seguir; la táctica indica los medios determinados que habrá de utilizar.

En general, el plan en sí pasa por encima de los cálculos y el razonamiento que le sirve de fundamento, y sólo enuncia la táctica o el programa resultante. Típicamente, el programa será la sección más rebuscada del plan. Habrá una declaración de cuáles serán los recursos que se pondrán a disposición de la escuela, cuáles serán las acciones específicas que habrán de - seguirse, cuándo habrán de emprenderse y quién habrá de emprenderlas.

Dicho en otras palabras, la táctica tiene que quedar establecida, presupuestada y programada.

6). Control.- El plan a largo plazo representa la mejor visión que la dirección tiene, en el momento de la -- planeación, de un adecuado conjunto de objetivos, estrategias y tácticas. Se basa en un detallado conjunto de supuestos y esperanzas cuya validez solo quedará puesta en claro con el correr del tiempo.

En realidad, las más de las veces se producirán durante el período de planeación, acontecimientos que invalidarán algunos de los supuestos incluidos en el plan. Esto significa 2 cosas: en primer lugar, que el plan tiene que incluir una sección de control que especifique el tipo de vigilancia que estará en vigor para com

probar lo apropiado del plan; y en segundo lugar que la dirección de la escuela podrá preparar uno o más subplanes contingentes que redujecen el tiempo de su reacción ante nuevos problemas.

b. Organización.

"La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (1)

"Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (2)

"Es un método de distribución de autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos". (3).

La organización como una etapa o función de la administración, establece como principios fundamentales los siguientes:

- Precisar con claridad los objetivos.
- Establecer una adecuada separación de actividades.
- Establecer líneas definidas de comunicación y autoridad.
- Cada puesto debe tener bien definida su autoridad y conocer sus responsabilidades, así como contar con su respectivo reglamento de labores.

---

(1) y (2) AGROMANTE B. Norberto. Curso de la Teoría de la Admón.

(3) REYES PONCE, Agustín. Admón de Empresas. Teorías y Prácticas. Novena Ed., Edit. Limusa, Méx. 1975.

La organización dentro del proceso administrativo --- recoge, complementa y lleva hasta las últimas conse - cuencias todo lo planeado, debiéndose tomar en cuenta los elementos humanos y materiales de que se puede -- disponer para adaptarse a ellos.

1). Organización escolar.

Es el ordenamiento interrelacionado y vertebrado de los elementos que intervienen en la escuela - para la satisfacción de las necesidades educativas, coordinando los medios y elementos humanos y materiales para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos.

La organización escolar promueve, coordina, planea y aprovecha todos los recursos que intervienen en el hecho educativo, así como las normas - y disposiciones que lo regulan para lograr los - objetivos de la educación con mayor efectividad y un mínimo esfuerzo.

La organización escolar es una serie de aplica-- ciones prácticas en donde se requiere iniciativa, flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas situaciones.

El director debe formar un todo orgánico coherente con el que pueda cumplir el plan educativo para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Al planificar, se reduce al mínimo la im-- provisación y se eliminan esfuerzos inútiles tanto de maestros como de alumnos.

c. Integración.

Consiste en la obtención para el uso de la escuela, de --- los medios económicos, humanos, materiales y demás elementos necesarios para llevar a cabo los planes.

La integración agrupa: comunicación y reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento y compensación del personal.

d. Dirección.

Es la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de llevarlos a cabo y establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y personal a su cargo.

La Dirección incluye: comunicación de órdenes y relaciones personales jerárquicas, así como toma de decisiones.

e. Control.

Consiste en medir la operación para que resulte conforme - con los planes o lo más cerca posible de ellos; incluye -- también el establecimiento de estándares, motivación del - personal para alcanzar esos estándares (convencerlo por medio de alicientes), comparar los reales con los propuestos y la acción correctiva cuando la ejecución se desvía del - plan, en síntesis:

El Control comprende: establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acción correctiva.

2.- Propósitos.

a. Planeación.- Su propósito es establecer objetivos, metas y políticas que guíen el desarrollo de las actividades del

proceso administrativo y preveer los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su logro.

b. Organización.- Determinar las estructuras de los órganos del plantel, comisiones de trabajo y horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal de la unidad administrativa.

c. Integración.- Determinar a los elementos del personal que habrán de encargarse de las funciones específicas de cada órgano o comisión específica de trabajo, así como abastecer de los recursos materiales y financierso requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel educativo.

d. Dirección.- Ejercer la autoridad conferida por el puesto en la orientación de los miembros del personal, para que se alcancen los objetivos y metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel escolar.

e. Control.- Evaluar y corregir la ejecución de las actividades, con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas.

C. Características de la administración.

Para tener un mejor concepto de administración y su naturaleza, se tratarán diez características de la misma.

1. La administración sigue un propósito. Se refiere al logro específico como un objetivo. Su éxito está medido por el grado hasta el cual se han logrado los objetivos. La administración existe por que es un medio efectivo para lograr que se ejecute el trabajo necesario.

2. La administración hace que los hechos sucedan. Los administrado-- res centran su atención y sus esfuerzos en producir acciones exitosas. Saben cuándo comenzar, qué hacer para mantener las cosas en movimiento y cómo continuarlas.

   La administración es importante y aceptable porque por medio de - ella se logran las cosas que las personas saben que deben hacerse y desean que se hagan, pero se dan cuenta de que tal vez no se - realicen si no está presente la administración. Esto quiere decir que, en algunos casos, el encargado de la administración puede encontrar que no se trata de ganar un concurso de popularidad, pero los integrantes de su grupo lo respetan. El administrador se lleva bien con su gente no sólo porque le agrada, sino también porque es firme, útil y porque siempre espera lo mejor. A la vez su gente se siente contenta por contar con este tipo de administrador -- porque están progresando.

3. La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de -- otros. Para participar en la administración es necesario abandonar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo. (Autosuficiencia).

4. La efectividad administrativa requiere del uso de ciertos conoci-- mientos. La habilidad técnica es sumamente importante para cumplir con un trabajo asignado, pero la función del miembro administrativo no requiere básicamente pericia técnica especializada. Los antecedentes y la habilidad técnica pueden ayudar mucho al futuro administrador. Sin embargo, la consideración importante es que se - requiere otra especialidad al entrar a un trabajo de esta naturaleza: administrador eficiente.

5. La administración es una actividad, no una persona o grupo de per-

sonas. Al hablar de administración referirnos a una clase social, a una clase económica o a una clase política, es erróneo. La administración es una actividad igual a la de caminar, leer, nadar o correr.

Los individuos que administran pueden ser designados como gerentes, miembros de la administración o directores ejecutivos. Además, la administración es una actividad diferente. Puede ser estudiada obteniendo conocimientos acerca de ella y adquiriendo destreza en su aplicación.

6. El proceso administrativo es apoyado, no reemplazado por la computadora. Las computadoras son herramientas muy poderosas de la administración. Pueden ampliar la visión y agudizar las percepciones proporcionando información para las decisiones clave y facilitando el uso de métodos cuantitativos. La computadora ha hecho que se puedan practicar análisis que van mucho más allá de las capacidades analíticas del ser humano. Se puede afirmar que es probable que la computadora haya contribuido más a nuestro actual desarrollo administrativo que cualquier otra entidad aislada y continuará contribuyendo mucho más en el futuro.

7. Los esfuerzos de un grupo están asociados usualmente con la administración. La asociación grupo-administración es el punto de vista en esta característica. Este énfasis en el grupo descansa en el hecho fundamental de que una institución cobra vida para alcanzar determinados objetivos, los que se logran con mayor facilidad por medio de un grupo y no por una sola persona. Por ejemplo, por medio de un grupo los recursos pueden aumentarse, los miembros pueden dispersarse en el tiempo y en el espacio y se mantiene la continuidad en el esfuerzo. También es cierto que la administra-

ción es aplicable a los esfuerzos de un individuo. Es decir, --- que una persona administra sus asuntos personales. Pero la referencia más amplia y más importante es a un grupo.

8. Un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana lo constituye la administración por su influencia en el ambiente. Si el administrador así lo desea, puede hacer mucho para mejorar el medio en que se desarrolla y el de sus colaboradores, para estimularlos a mejores cosas y para hacer que ocurran acciones favorables. Las frustraciones y desengaños presentes y pasados no deben tomarse por lo que son y considerarse pasivamente como inevitables. Un administrador puede progresar; puede aportar visión, esperanza, acción y el logro de las mejores cosas de la vida.

   El impacto sobre su ambiente es una característica vital de la administración.

9. La administración es intangible. Ha sido llamada "la fuerza invisible". Su presencia queda demostrada por el resultado de sus esfuerzos-método, empleados entusiastas, espíritu boyante y adecuada producción en el trabajo. Pero en su mayor parte, estos resultados pasan inadvertidos. Por extraño que parezca, en algunos casos la identidad de la administración queda de relieve por su ausencia o por la presencia de su opuesto directo: la mala administración. Los resultados de la administración se notan rápidamente, y por su presencia, la identidad de la administración queda en un concepto claro.

10. Los que practican la administración no son necesariamente los propietarios. Administrador y propietario no necesariamente son si-

nónimos. Es cierto que en algunas empresas los propietarios y -- los administradores son los mismos, pero en muchos casos los administradores forman un grupo separado por completo, distinto y --- aparte de los propietarios. De hecho existe un grupo administrativo en nuestra actual sociedad. Los miembros de la gerencia manejan la empresa a nombre de los propietarios que tienen derechos o poseen riquezas económicas.

D. Posición de la administración dentro de las ciencias.

"El Profr. Glenn Negley, de la Universidad de Duke, considera a - la administración, como una ciencia legítima, puesto que para él una ciencia no es un compartimiento hermético o una materia sujeta a diferentes categorías, si no que es un conjunto de métodos y técnicas que ayudan a integrar el conocimiento y la experiencia del - mundo en que vivimos.

Para aprobar este criterio se propone un cuadro analítico de interrelación científica, a través del cual se pretende demostrar el -- importante lugar que ocupa la administración en relación con los - grupos y ciencias sociales, la propiedad, la persona, la política, el Estado y la ley, así como su interdependencia con las ciencias- psicológicas, las matemáticas, la lógica, las ciencias morales, el arte y la religión". (1) Por lo tanto podemos resumir que la administración es una ciencia social.

E. Principios de la administración.

El número de principios de la administración no tiene límite. Toda regla, todo medio administrativo que fortifica el cuerpo social o facilita su funcionamiento, se incorpora al número de los principios,

---

(1) Administración y legislación educativa. S.E.P. 1976. Págs. 13 y 14.

al menos durante el tiempo que la experiencia le confirme su existencia.

Se puede afirmar que los principios representan los desarrollos actuales de la administración. A medida que se obtengan más conocimientos confiables respecto a ella, emergerán nuevos principios y, al mismo tiempo, serán modificados otros principios de administración y algunos serán descartados por no ser realmente representativos del conocimiento administrativo.

Los principios son básicos, pero no absolutos, no son ni leyes ni dogmas y no deben ser considerados como demasiado rígidos. Los principios son hipótesis operantes.

1. Características.

   a. Prácticos. Esto significa que pueden ser puestos en uso sin importar lo remoto que en el tiempo sean las aplicaciones.

   b. Los principios deben ser aplicables a un precepto básico y amplio, proporcionando así una perspectiva inclusiva.

   c. Por último deben ser consistentes, es decir, que si son aplicados en conjuntos idénticos de circunstancias, ocurrirán resultados similares.

Los principios sólo describen y predicen. No dicen lo que se debe hacer, sólo hasta que el usuario los emplea con su conjunto de valores particulares. La dificultad para aplicar un principio de administración, se deriva la mayoría de las veces de una interpretación errónea de los hechos implicados y de la importancia relativa que se les dé.

La aplicación de los principios de la administración está orientada-

a la simplificación del trabajo.

2. Algunos de los principios son los siguientes:

   a. La autoridad.

   b. La división del trabajo .

   c. La disciplina.

   d. La unidad de mando.

   e. La unidad de dirección.

   f. La subordinación de los intereses particulares al interés - general.

   g. La remuneración.

   h. La centralización.

   i. La jerarquía.

   j. El orden.

   k. La equidad.

   l. La estabilidad del personal.

   ll. La iniciativa.

   m. La unión del personal.

III. EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR EN LA ESCUELA PRIMARIA

A. Definición, propósito y funciones generales.

1. Definición de director.

El Director de la escuela es la autoridad responsable de la correcta organización, funcionamiento y administración del plantel y anexos.

2. Propósito.

Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel primaria conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la S.E.P.

3. Funciones generales.

a. Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la S.E.P.

b. Preveer y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.

c. Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.

d. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.

B. Funciones específicas por materias administrativas.

Para llevar a cabo su labor como administrador, el director de escuela tiene asignadas una serie de funciones específicas, las cua-

les se encuentran clasificadas en diez materias administrativas, -- que son las que a continuación se mencionan:

1. Planeación.

   a. Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentadas 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. Preveer las necesidades de personal y recursos materiales y financieros de la escuela.

   d. Elaborar el programa anual del 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.

   e. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación,-- remodelación o ampliación que requiera la escuela a su cargo y presentarlas a la Mesa Directiva de la Asociación de Padres de Familia, a efectos de que participe en su solución conforme al programa anual de trabajo.

   f. Integrar y remitir la información que requieran los Servicios Coordinados de Educación Pública en el Estado (S.C.E.P.E.) para la planeación de la atención a la demanda del - servicio.

2. Recursos humanos.

   a. Elaborar y tener actualizada la plantilla del personal de la escuela, e informar al supervisor de zona de las altas, bajas y los demás movimientos del personal a su cargo, con

forme a los procedimientos establecidos por la Dirección - General de Recursos Humanos.

b. Asignar 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 S.E.P.

d. Recibir al personal de nuevo ingreso, orientándolo sobre - el ambiente en que desarrollará su trabajo, y proporcionándole las facilidades para su instalación en el puesto.

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 S.E.P.

g. Comisionar al personal a su cargo, para tratar asuntos oficiales de la escuela, cuando las necesidades del servicio- así lo requieran.

h. Manejo del "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, cuando procedan, las actas de abandono de empleo del personal, conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección general de Recursos Humanos.

j. Enviar mensualmente a la Subdirección General de 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 tramite lo conducente.

k. Proponer a la Dirección Federal y la Estatal 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 y manual, conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar.

3. Recursos materiales.

a. Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles y del contenido del archivo que constituyen el patrimonio de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios (D.G.R.M. y S.)

b. Informar a la Dirección Federal y la Estatal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, sobre las - altas de bienes adquiridos mediante los ingresos propios - de la escuela, a efecto de notificarlas a la Subdirección General de Servicios Administrativos, para su control.

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 encuentren en -- desuso.

d. Recibir la dotación de libros de texto del alumno y el material de apoyo didáctico, así como los bienes del activo

fijo que envíen los S.C.E.P.E. a la escuela.

e. Distribuir entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didáctico, conforme al grado escolar que éste tenga a su cargo.

f. Organizar los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia y, en su caso, intendencia, consejería, mensajería y reproducción gráfica.

g. Solicitar a la Dirección Federal y a la Estatal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, que gestione ante la Subdirección de Servicios Administrativos la solución de necesidades relativas a conservación y mejoramiento de la planta física escolar.

h. Estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas de soluciones que le presente la Mesa Directiva de la Sociedad de Padres de Familia, para la conservación y mejoramiento del edificio escolar.

i. Controlar el uso del sello, la papelería oficial y documentación que ampara la propiedad de los bienes del activo fijo, así como el contenido del archivo de la escuela.

j. Vigilar que los bienes del activo fijo y el material de apoyo didáctico de la escuela se conserve en las mejores condiciones posibles.

k. Realizar las compras de material y equipo que requiera la escuela, conforme al programa autorizado, a las normas y lineamientos establecidos por la D.G.R.M. y S. Y a las disposiciones de los S.C.E.P.E.

4. Recursos Financieros.

a. Formular el programa anual del gasto de la escuela, conforme al plan anual de actividades autorizado, apegando a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Financieros (D.G.R.F.), y a lo dispuesto por los S.C.E.P.E.

b. Controlar que la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y distribución de utilidades generales 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 ventas que acuerde el Comité Administrador 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 las utilidades se efectúe conforme a lo dispuesto por el reglamento respectivo.

e. Aplicar las utilidades generadas por el ahorro escolar, conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela, y lo señalado en el Artículo 13 del Decreto que establece las normas a que se sujetará su 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, conforme al Manual de Procedimientos para el Manejo de los Ingresos Propios y las disposiciones de los S.C.E.P.E.

5. Control Escolar.

a. Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción, registro y acreditación, se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.

b. Recibir, verificar y distribuir, entre el personal docente, los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar los faltantes a la Dirección Federal y Estatal 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 movimiento escolar, el Registro de Inscripción de la escuela a su cargo.

e. Concentrar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.

f. Integrar los paquetes de información relativos a la inscripción, reinscripción y, en su caso, los de certificación y remitirlos, por conducto del supervisor de zona, a la Dirección Federal o Estatal de Educación Primaria según el caso y conforme a las fechas estipuladas en los instructivos correspondientes.

g. Recibir de la Dirección Federal y la Estatal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, los certificados para los alumnos de 6° grado, y proceder a su revi-

sión, a efecto de verificar que vengan completos y llena-- dos correctamente.

h. Anotar el promedio general de aprovechamiento en los cer-- tificados de los alumnos de 6° grado, y validarlas con su- firma.

i. Archivar la documentación escolar de cada período lectivo.

6. Servicios asistenciales.

a. Recibir de la Comisión Estatal de Becas de los S.C.E.P.E.- las formas de solicitud de beca y la convocatoria para su- otorgamiento, así como las normas y los lineamientos sobre el particular, y darlos a conocer al alumnado.

b. Promover, entre el personal docente, la selección de alum- nos en sus respectivos grupos, a efecto de proponer candi- datos a becas.

c. Proporcionar a los aspirantes a beca la solicitud corres-- pondiente 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 documen- tación respectiva que le presenten los aspirantes, para -- luego remitirla a la Comisión Estatal de Becas por conduc- to del supervisor de zona.

e. Recibir de la Comisión Estatal de Becas la relación de los alumnos becados para luego asistir con ellos y sus padres- al lugar que previamente se indique a fin de que reciban - los cheques correspondientes, previa firma de la nómina.

7. Extensión Educativa.

a. Autorizar los programas de actividades que presenten el -

Comité Administrador de la Parcela Escolar, las comisiones de Acción Cívica y Social, del Ahorro, de la Cooperativa, y las demás que designe el Consejo Técnico Consultivo de Escuela, así como también vigilar que el desarrollo de los mismos, coadyuve al logro de los objetivos del plan y de los programas de estudio.

b. Promover la participación de la comunidad en los eventos cívicos y socio-culturales que realice la escuela, a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación.

c. 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 aquéllos que expresamente le recomienden los S.C.E.P.E.

d. Estudiar y, en su caso, autorizar las solicitudes del personal docente para realizar, con el grupo a su cargo, visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.

e. Tramitar ante el supervisor de zona, la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso del inmueble escolar, para desarrollar eventos que tiendan a su beneficio cultural.

8. Supervisión.

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

b. Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del-

112897

plan de estudios.

c. Verificar el Registro de Avance Programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

d. Vigilar que la formación y ubicación de grupos se realice conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la S.E.P.

9. Organización Escolar.

a. Establecer anaulamente, cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela, a efecto de facilitar el desarrollo de la labor educativa.

b. Integrar, en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de Escuela, todas aquellos compromisos que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel.

c. Promover, al inicio de los cursos y en asamblea de padres de familia, la formación de la Mesa Directiva de su asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo.

d. Convocar, cuando proceda, a los presidentes del Comisionado Ejidal, de la Asociación de Padres de Familia y, en su caso, al representante de bienes comunales, para formar el Comité Administrador de la Parcela Escolar.

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, confor-

me a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca la Dirección General de Educación Primaria, tanto Federal como Estatal.

g. Asignar horarios a los grupos para el desarrollo de 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 general de educación primaria, por conducto del supervisor de zona, las iniciativas para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento de la escuela.

k. Promover el establecimiento de las condiciones generales de trabajo que impliquen orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres, personal docente y, en su caso, administrativos 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, así como las instrucciones para mejorar el servicio.

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

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

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

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

f. Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.

g. Auxiliar y orientar al personal docente en la interpreta-- ción de los lineamientos ténicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.

h. Detectar problemas de actualización o capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona- para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel.

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 directores de escuela, organicen los S.C.E.P.E.-

k. Canalizar hacia las instancias correspondientes de los --- S.C.E.P.E. a los alumnos que presenten problemas en el a-- prendizaje, a efecto que se les brinde la atención que amerite el caso.

l. Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y- los programas de estudio que envíe a la escuela la Direc-- ción General de Educación Primaria.

C. Perfil del puesto y características requeridas para el desempeño -- del mismo.

Hablar del perfil de un puesto determinado es describir el conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para estar en condiciones de desempeñar forma adecuada las fun-- ciones que se le asignen dentro de una estructura determinada.

En este caso, se describirá el perfil del puesto de director, así - como las características que se requieren para desempeñar eficazmente las funciones como tal.

1. Perfil del puesto.

a. Escolaridad: título de profesor de educación primaria.

b. Experiencia: haber desempeñado el puesto de profesor de - grupo.

c. Criterio: para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar en forma ade-- cuada las relaciones humanas y hacer sugerencias para algunos cambios.

d. Iniciativa: para crear y proponer opciones de trabajo, -- planear soluciones y resolver problemas.

e. Capacidad: para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

f. Actitud: de respeto, compromiso y responsabilidad.

2. Características.

a. El director de escuela debe ser un maestro con conocimiento pleno de la política educativa de su pueblo, así como - de los deberes de un buen administrador.

b. Tener responsabilidad absoluta en el funcionamiento organizativo y administrativo del establecimiento a su cargo, -- así como ser capaz de orientar constantemente a los maes-- tros, padres de familia y alumnos para la solución de los- problemas que se presenten durante el desarrollo del trabajo, los cuales captará de inmediato si convive y supervisa con cierta frecuencia la obra educativa.

c. Deberá ser respetuoso de la personalidad de maestros, alumnos y padres de familia, y comprensivo ante las situacio-- nes difíciles que se le presenten.

d. Tener iniciativa para promover actividades que redunden -- en beneficio de la escuela y de la comunidad en general.

e. Administrar con honradez los bienes económicos y materia-- les del plantel a su cargo.

f. Tratar con madurez los problemas que se presenten durante- el desarrollo de la obra educativa.

g. Poseer deseos de superación constante con el propósito de- mejorar y mantener actualizados los conocimientos que se -

tengan sobre administración y organización escolar.

h. El director deberá estimular con frecuencia la acción de los maestros y coordinar sus esfuerzos para la solución de los problemas que surjan en el desarrollo del trabajo.

i. Resolver con dinamismo los problemas y peticiones que presenten maestros, alumnos y padres de familia.

j. Debe ser democrático de preferencia en la toma de decisiones, para lo cual deberá contar con la opinión del personal a su cargo, alumnos y padres de familia, según sea el caso.

k. Tener capacidad para organizar, es decir, ser un buen organizador, pues solo así se obtendrán mejores resultados en las actividades y objetivos propuestos.

l. Ser centrado al tratar un problema.

ll. Ser cordial en el trato con los maestros, alumnos, padres de familia, autoridades y demás personas que visiten la escuela.

m. Debe ser capaz de reconocer sus errores y enmendarlos.

n. Tener características de líder, pues solo así podrá dirigir grupos ya sea de maestros, alumnos o padres de familia

ñ. Poseer facilidad de expresión pues es muy amplio el campo en el que tiene que comunicarse con los demás y en diferentes niveles (maestros, alumnos, padres de familia, autoridades educativas, autoridades estatales, etc.)

o. Tener confianza en sí mismo.

p. Poseer facilidad para ganarse la simpatía y confianza de su personal, de los padres de familia, de los alumnos y de

las autoridades educativas.

g. Manejar con discreción los problemas personales que le sean confiados por maestros, alumnos o padres de familia.

D. Fundamentos de la dirección administrativa.

Cuando nos referimos a una dirección de carácter administrativo, debemos hacer mención de los siguientes fundamentos:

1. La dirección es una relación compleja que existe entre el dirigente y los dirigidos, influyendo en esta relación los valores sociales y las consideraciones económicas y políticas que priven en ese momento.
2. La función del dirigente y el grado de aceptación por el grupo, condicionan la dirección.
3. Influencia del grado hasta el cual se definen las tareas. El director aumenta su influencia cuando puede decir a su personal lo que debe hacer y cómo hacerlo.
4. El líder tiene la capacidad para determinar cuales acciones ayudarán mejor a lograr los objetivos del grupo.
5. El estilo de dirección y la situación, afectan los resultados obtenidos. El mismo comportamiento directriz no será igualmente efectivo en todas las situaciones y como todas ellas o su ambiente varían, pocos individuos sobresalen como líderes en las mismas. Es decir, que no existe líder efectivo o no efectivo. Por ejemplo el líder "A" es efectivo en la situación 4 y no lo es en la 6.

IV. APLICACION DE LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA

A. Responsabilidades pedagógicas de un director de escuela.

1. Generalidades.

Uno de los deberes con mayor importancia para un director de escuela es el que se relaciona con la orientación pedagógica, considerada como una acción que de llevarse a cabo con la frecuencia que sea necesaria redundará en forma directa tanto del personal a su cargo como de todos los alumnos y por consiguiente en beneficio propio, pues esta acción lo llevará en gran parte al logro de sus objetivos y a los objetivos educacionales que corresponden al nivel de educación primaria. Esta gran responsabilidad del director será eficiente en la medida en que haga partícipe al personal docente en la necesidad de:

- Seleccionar y determinar medidas así como los recursos indispensables para su labor como educadores.
- Actualizarse constantemente en el manejo de métodos y procedimientos de enseñanza de acuerdo a las características de los alumnos y de la naturaleza de la materia o área y grado escolar.
- Supervisar la aplicación y seguimiento de los programas escolares de educación primaria y orientar frecuentemente a los maestros para la elaboración, aplicación y control de los instrumentos que hacen posible la evaluación del aprendizaje.
- Mantenerse actualizado con respecto a las innovaciones pedagógicas para orientar a su personal a fin de que se apliquen.
- Intercambiar con frecuencia ideas e información con otros -

maestros de su localidad.

- Propiciar en forma permanente la actualización profesional del personal.

A todo esto el director no debe pasar por desapercibido que su función pedagógica significa orientación, coordinación, supervisión y apoyo profesional a su personal sin dejarse absorber por un solo aspecto.

En el desempeño de su función el director deberá coordinar las actividades administrativas con lo técnico-pedagógico; de una coordinación adecuada de ambos aspectos depende la eficiencia de su labor como directivo, para lo cual deberá tener presente que:

- No escoge a su personal, ni a sus alumnos, por lo cual tiene que aceptarlos tal y como son.
- En ocasiones algunos maestros tienen una mejor preparación académica, por lo cual el director carecerá de elementos suficientes para desempeñar su labor como orientador pedagógico.
- Por lo general existe diferencia de opiniones en cuanto a la realización de las actividades técnico-docentes de los maestros y del director, por lo cual se hace un tanto difícil la unificación de criterios.

Tomando en cuenta lo mencionado con anterioridad, el director puede realizar con éxito su función si efectúa el trabajo conjuntamente con su personal docente formando un verdadero equipo de trabajo, para lo cual debe:

- Definir con claridad un objetivo común y estar motivado pa-

ra lograrlo.

- Determinar claramente las líneas de responsabilidad y autoridad.
- Establecer debidamente los canales de comunicación.
- Descubrir y utilizar al máximo la habilidad creadora de cada uno de los maestros y ser capaz de estimularlos y orientarlos convenientemente para el trabajo en común.
- Reconocer que el liderazgo no le corresponde sólo a él y que debe compartirlo con los demás miembros de su personal, de esta manera ser apoyado en la conducción de las reuniones técnicas y sociales con su personal y participar en forma activa en la toma de decisiones, mismas que deberán tomarse más por concenso que por mayoría.

Existen varios criterios para llevar a un grupo a consolidarse y a seguir adelante; a continuación se menciona uno de ellos que consta de 6 pasos.

1. Formularse objetivos.
2. Definir los problemas y colocarlos en una lista de prioridades.
3. Examinar diversas alternativas para su solución, para lo cual se requiere:
   - Recabar y clasificar datos.
   - Valorar con sentido crítico cada solución.
   - Decidir un plan de acción.
4. Relacionar las actividades de las personas y de las instituciones que participen en la solución.
5. Medir y evaluar las acciones y resultados del grupo.
6. Extender los beneficios a todos los interesados.

Conforme se haga una enumeración de problemas y se confronten - con el grupo se estimulará el interés, ya que a medida que maduren como grupo se hablará menos de "tu problema", "mi problema", o "sus problemas" y se hablará más de "nuestros problemas",

A continuación se destacan algunos aspectos de las funciones -- técnico-pedagógicas del director, los cuales se consideran im-- portantes, por la razón de que representan situaciones conflic- tivas en su resolución, pero que vistos con objetividad son puntos claves en el desarrollo de la obra educativa.

a. Distribución de grupos.- De una distribución acertada depende en gran parte la armonía y el acierto en la conduc-- ción del proceso enseñanza-aprendizaje. Cualquier forma - de distribución de grupos a los maestros tiene sus venta-- jas y desventajas. Es por eso que se recomienda que el director piense con anticipación lo conveniente para los --- alumnosy la realidad de la escuela. Esta distribución, corresponde hacerla al director de la escuela para lo cual - debe considerar:

- Las bases y fines de la educación.
- Los objetivos de la escuela.
- Los propósitos de cada grado.
- El nivel de aprovechamiento de los alumnos.
- Las cualidades y limitaciones de cada maestro.

A continuación se presentan algunas alternativas para la distribución de grupos, en las cuales tiene ingerencia el director de escuela.

1). Por determinación del director.

2). Por acuerdo democrático del director y todos los maestros, de acuerdo a sus aptitudes, experiencias y capacidades.

3). Por elección de los maestros, apegándose al orden de antigüedad en el plantel o en el servicio.

4). Por sorteo entre los maestros.

5). Por correlación entre el grado y el carácter, la preparación y las cualidades del maestro.

Por lo general se recomienda la segunda alternativa porque permite llegar a un común acuerdo del grupo de maestros satisfaciendo sus deseos y necesidades.

En todo caso el problema del director estriba en la forma de acoplar alumnos y docentes, de tal manera que pueda lograrse un rendimiento escolar satisfactorio.

No es recomendable, una vez distribuidos los grupos, que si llegara a quedar solo alguno de ellos, se hiciera un nuevo cambio entre los maestros ya teniendo designado el suyo, es preferible esperar a que llegue el suplente.

b. Clasificación de alumnos.

Para la clasificación de los alumnos es indispensable que el director tenga conocimiento de diferentes criterios para seleccionar el que considere más apropiado a las condiciones que se presenten.

c. Criterios para la selcción de alumnos.

1). Vertical. Grupos heterogéneos.

- Agrupación cuantitativa.
- Depende del número de alumnos.
- Depende del número de maestros.

- Depende de las posibilidades de atención.

2. Horizontal. Grupos homogéneos.

- Por interés
- Por edad
- Por grado de conocimiento
- Por C.I.
- Por maduración

La clasificación y selección de alumnos deberá realizarse preferentemente en presencia de los maestros a quienes se les asignarán los grupos una vez divididos y, de ser necesario, auxiliarse de los mismos.

B. Principios técnico-administrativos para la dirección del plantel de educación primaria.

El director del plantel de educación primaria, como responsable del servicio educativo que se brinda, tiene como una de sus principales actividades dirigir a los elementos que integran a la comunidad escolar-educandos, maestros, empleados, padres de familia, y demás -- miembros de la comunidad-, con el fin de establecer los criterios de responsabilidad, coordinación y participación que deben existir entre ellos.

Por lo tanto puede afirmarse que la dirección que desarrolla el responsable del plantel escolar es de suma importancia para el ejercicio de autoridad, tanto técnica como administrativa en el desarrollo de la obra educativa, ya que mediante ella se propicia una mejor ejecución de las actividades que realizan los elementos de la comunidad educativa.

Para el desarrollo eficaz de esta función es necesario que el direc

tor toma en cuenta algunos principios técnicos ya establecidos, entre los cuales se encuentran los que se mencionan a continuación.

1. Coordinación de intereses.

   En la medida que el director logre coordinar los esfuerzos e intereses de grupo con los individuales, se le facilitará alcanzar los objetivos del servicio educativo bajo su responsabilidad.

2. Impersonalidad de mando.

   La autoridad del director del plantel escolar se ejercerá como el producto de una necesidad de toda la comunidad escolar, no como el resultado exclusivo de su voluntad o del deseo de una persona, ya que se guiará siempre en su actuación por la objetividad.

3. Resolución de conflictos.

   El director del plantel debe procurar que cuando se presente cualquier conflicto en la comunidad escolar, la solución sea prevista en los mejores términos de consideración y lo más pronto posible, de manera que produzca el menor disgusto y la mayor satisfacción por parte de los elementos involucrados.

4. Beneficio del conflicto.

   Es indispensable que el director vislumbre el beneficio del conflicto más que el perjuicio, por lo que le será conveniente forzar el encuentro de soluciones y sus ventajas.

5. Autoridad como liderazgo.

   El director del plantel debe tener presente, en todo momento, que la escuela a su cargo se ubica dentro de un contexto social determinado, dentro del cual participa activamente con el pro-

pósito de apoyar el desarrollo del mismo.

Por consiguiente, el director debe ejercer no sólo la autoridad, si no un liderazgo educativo mediante el cual oriente al personal docente, a los educandos y padres de familia, con la finalidad de favorecer la formación integral del educando, optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y coadyuvar al mantenimiento de la planta física del plantel. -- Con base en estas consideraciones, es necesario que siempre mantenga una actitud de responsabilidad y compromiso que garantice la permanencia de su liderazgo educativo dentro del plantel.

C. El calendario escolar y las principales actividades del director.

1. Actividades que realiza en el mes de Febrero.

a. Preinscripción. Tiene como finalidad dar mayor atención a la demanda para el primer grado de educación primaria en -- las mejores condiciones posibles; ésta se lleva a cabo en formas especiales que envían las autoridades educativas a través de la inspección escolar, lo cual permite a la S.E.P. tener con anticipación el número de alumnos que serán atendidos en el siguiente año escolar y así estar en condiciones de proporcionar los recursos indispensables.

2. Actividades que realiza en el mes de Agosto.

a. Censo escolar.

Es muy importante que el director de escuela primaria elabore este documento el cual le permitirá conocer la demanda potencial de educandos que serán atendidos durante el ciclo escolar y de esta manera estar en condiciones de plantear las necesidades de personal y de mobiliario a las autorida-

des educativas.

b. Cuadro anual de necesidades.

Su elaboración se debe a la urgente necesidad de cuantificar, programar,presupuestar, y racionalizar la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros indispensables, con el propósito de asegurar el buen funcionamiento del plantel educativo.

c. Programa anual de trabajo.

En la elaboración de este documento deben definirse los -- objetivos que se pretenden alcanzar y las actividades que- se realizarán durante el año lectivo, con el fin de optimizar la labor educativa, previendo, planeando y sistemati-- zando el trabajo.

d. Asignación de grupos a profesores.

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos edu-- cativos, el director del plantel de educación primaria tiene bajo su responsabilidad la distribución del trabajo entre los maestros adscritos a su escuela.

Esta actividad se inicia con la asignación de grupos, la - cual puede hacerse en el momento en que los maestros reciban la carta de liberación y se tenga la seguridad de que- la planta de personal no sufrirá modificación para el próximo ciclo escolar. De no ser así, la designación se realizará la última semana de agosto o la primera de septiembre.

e. Inscripción y reinscripción.

La inscripción consiste en la acción por medio de la cual

son atendidas las solicitudes de ingreso al primer grado de educación primaria, conforme a las normas y lineamientos establecidos. Esta se realiza en la última semana del mes de agosto.

La reinscripción consiste en el registro de reingreso para los alumnos del 2° a 6° grado de educación primaria, con el fin de llevar el control en la continuidad de sus estudios, y se llevará a cabo durante la última semana de agosto.

3. Actividades que realiza en el mes de septiembre.

a. Consejo técnico de escuela.

El consejo técnico consultivo reviste particular importancia dentro de la organización del plantel de educación primaria, pues constituye un órgano de apoyo, consulta y asesoramiento que permite al director del plantel el desarrollar su función con mayor eficiencia.

El consejo se integra durante la primera quincena del mes de septiembre y sólo en aquellas escuelas que cuentan con un mínimo de 4 profesores de grupo.

b. Comisiones de trabajo.

Entre los principales mecanismos de apoyo educativo interno o la labor directiva y docente están las comisiones de trabajo, las cuales se forman en la primera reunión del consejo técnico consultivo. El número de éstas se determina según los requerimientos y características de la escuela.

Las comisiones pueden ser de: aseo, puntualidad y asistencia, ahorro, periódico mural, ceremonias, biblioteca circu

lante, orden y disciplina, guardias de entrada y salida, - acción cívica y social, etc.

c. Asociación de padres de familia.

Otro órgano de apoyo educativo interno para el director -- del plantel, lo constituye la asociación de padres de familia, la cual se integra durante los treinta días siguientes al inicio de las labores docentes, de acuerdo al reglamento respectivo.

d. Cooperativa escolar.

Este órgano tiene dos finalidades muy importantes: la primera consiste en vincular la teoría con la práctica escolar, facilitando el desarrollo de hábitos de previsión, — cooperación, auxilio mutuo, orden y disciplina en los educandos: la segunda, de apoyo a las acciones para el mantenimiento y conservación del edificio escolar.

La cooperativa deberá quedar establecida durante la primera quincena del mes de septiembre según lo establecido por el reglamento respectivo.

4. Actividades que realiza el director en forma permanente.

a. Libro de visitas del supervisor.

En este documento deberán anotarse las observaciones y sugerencias que sobre el trabajo escolar desee hacer el supervisor respaldado con su firma así como la fecha y hora de la visita para que el director esté en posibilidad de - efectuar las acciones tendientes al mejoramiento del servicio que brinda la escuela, debiendo asegurarse que las anotaciones se inicien en el mes de septiembre y prosigan du-

rante todo el año escolar.

b. Registro de avance programático.

En el caso de los programas integrados del primero y se--- gundo grados, su registro podrá llevarse en el libro del - maestro, mientras que para los de tercero a sexto puede hacerse en un documento específico, en el cual se planean -- las actividades propias del proceso enseñanza-aprendizaje a partir del mes de septiembre.

El director debe revisar este registro a los maestros cuando menos una vez al mes durante todo el año escolar, con - el propósito de asegurarse que se lleve al corriente.

Este documento es de gran utilidad, tanto para el maestro como para el director y demás autoridades educativas, pues en un momento dado se puede constatar el avance programático.

c. Administración de recursos humanos.

Por lo que se refiere al manejo y control de personal, el director del plantel de educación primaria tendrá bajo su responsabilidad los aspectos que se mencionan a continuación:

1). Licencias

Para la concesión de licencias al personal, el director deberá tomar en cuenta lo que se señala al respecto en el Reglamento de las Condiciones Generales de -- Trabajo del Personal de la S.E.P., en su capítulo X -- que es lo siguiente:

Artículo 50. Las licencias a que se refiere este orde

namiento serán de dos clases: sin goce y con goce de - sueldo.

Artículo 51. Las licencias sin goce de sueldo sólo se concederán en los siguientes casos:

1. Para el desempeño de puestos de confianza, cargos - de elección popular, comisiones oficiales, federa-- les y comisiones sindicales.
2. Para el arreglo de asuntos particulares a solicitud del interesado, una vez dentro de cada año natural - y siempre que no tengan nota desfavorable en su expediente; hasta por 30 días a los que tengan un año de servicios; hasta de 90 días a los que tengan de- uno a cinco años; y hasta 180 días a los que tengan más de cinco años.

Artículo 52. Las licencias con goce de sueldo se concederán en los siguientes casos:

1. Por enfermedades no profesionales, a juicio de los- médicos de la Secretaría.
   - Si el trabajador tiene por lo menos 6 meses de- servicio, hasta 15 días con sueldo íntegro; hasta 15 días más con medio sueldo y hasta un mes sin goce de sueldo.
   - A los que tengan de 1 a 5 años de servicios, — hasta 30 días con goce de sueldo íntegro, hasta 50 días más con medio sueldo, y hasta 60 más sin sueldo.
   - A los que tengan de 5 a 10 años de servicios has

ta 45 días con sueldo íntegro, a 45 más con -- medio y a 90 sin sueldo.

- A los que tengan de 10 años de servicios en delante, hasta 60 días con goce de sueldo íntegro, a otros 60 con medio sueldo y a 180 días sin sueldo.

2. Por enfermedades profesionales durante todo el tiempo (seis meses como máximo) que sea necesario para el restablecimiento del trabajador, y en la inteligencia de que su reingreso y la indemnización que le corresponda, en su caso, se sujetarán a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo.

3. Por cualquier otro motivo hasta por 3 días en tres ocasiones distintas, separadas cuando menos por un mes, dentro de cada año. Estas licencias podrán ser concedidas por los jefes de las respectivas dependencias de la Secretaría bajo su responsabilidad, dando el aviso correspondiente al Departamento de Personal de la misma.

2) Actas de abandono de empleo.

Sobre el particular, deberá tomarse en consideración lo que se estipula en el reglamento ya citado con anterioridad en su capítulo XII.

Artículo 60. El abandono de empleo, se considera consumado al cuarto día después de que el trabajador haya faltado 3 días consecutivos sin aviso, ni causa justificada o si en las mismas condiciones faltara un día después de ha

ber dejado de concurrir a sus labores sin aviso ni justificación en ocho ocasiones, en los treinta días anteriores a la falta que motive el abandono. También se considerará como abandono de empleo la falta de asistencia sin aviso y sin justificación de un trabajador por más de un día, si maneja fondos o tiene a su cuidado valores y bienes, en cuyo caso, la inasistencia hará presumir la comisión de hecho delictuoso.

3). Puntualidad.

En lo relacionado con este aspecto, el director deberá tener en cuenta lo estipulado en el reglamento ya mencionado con anterioridad.

Artículo 80. La falta de puntualidad en la asistencia a las labores a que se refiere la fracción II del artículo 25 estará sujeta a las siguientes normas:

- Todo empleado que se presente a sus labores después de transcurridos los 10 minutos de tolerancia que concede este reglamento, pero sin que el retardo exceda de 20 minutos, dará origen a la aplicación de una nota mala por cada dos retardos en un mes.
- El empleado que se presente a sus labores después de que hayan transcurrido los primeros 20 minutos siguientes a los 10 de tolerancia pero sin exceder de 30, dará lugar a una nota mala por retardo.
- Transcurridos los 30 minutos de que habla en el punto anterior, después de la hora fijada para la iniciación de las labores, no se permitirá a ningún empleado re-

gistrar su asistencia, por considerarse el caso como una falta injustificada y el trabajador no tendrá derecho al cobro de su sueldo.

- El empleado que acumule 5 notas malas por los retardos en que incurra, computados en los términos de los puntos anteriores, dará lugar a un día de suspensión de labores y sueldo.
- El empleado que haya acumulado 7 suspensiones en el término de un año motivados por impuntualidad en la asistencia, dará lugar a que solicite del Tribunal de Arbitraje la terminación de los efectos de su nombramiento, de acuerdo con el artículo 44, fracción V, inciso i) del estatuto.
- La falta del trabajador a sus labores que no se justifique por medio de licencia legalmente concedida, lo priva del derecho de reclamar el salario correspondiente a la jornada o jornadas de trabajo no desempeñado.
- Sin perjuicio de lo establecido en el punto que antecede, cuando las faltas sean consecutivas, se impondrán al empleado: por dos faltas, el importe del salario correspondiente y amonestación por escrito; por tres faltas, el importe del salario que deje de devengar durante los días faltados y un día de suspensión; por cuatro faltas, el importe del salario, correspondiente a los días que deje de concurrir y dos de suspensión, sin perjuicio de la facultad concedida a la-

S.E.P. por el artículo 44, fracción V, inciso b) del-estatuto.

- Si las faltas no son consecutivas, se observarán las siguientes reglas: hasta por cuatro faltas en dos meses, se amonestará al empleado por escrito sin derecho a cobrar el importe de los días no trabajados; — hasta por seis faltas en dos meses, se le impondrán - tres días de suspensión sin derecho a cobrar el importe del salario correspondiente a los días no laborados injustificadamente, ni el de los relativos a la - suspensión; por trece a diez y ocho en seis meses, — siete días de suspensión también sin derecho a cobrar el salario de los días no laborados, ni los relativos a la suspensión y sin perjuicio de aplicar el inciso i), fracción V, del artículo 44 del Estatuto.

4). Actualización de la plantilla de personal.

La plantilla de personal es un documento en el cual se registran las plazas ocupadas, vacantes y disponibles (previamente autorizadas) del Centro de Trabajo.

El director de la escuela es la persona encargada de su - elaboración y actualización permanente, con el propósito de estar en condiciones de informar al supervisor de zona acerca de las altas, bajas y demás movimientos del personal a su cargo.

5). Registro de asistencia y puntualidad.

Esta acción está comprendida en el marco del Sistema de - Control de Asistencias y se efectúa con el apoyo del li—

bro de asistencias y puntualidad, en el cual el director - del plantel de educación primaria:

1. Escribe los datos de identificación de la escuela en - la primera hoja, así como su finalidad.
2. Lo lleva a registrar a la dirección Federal o Estatal- de educación según corresponda.
3. Divide las hojas del libro en 7 columnas con los encabezados siguientes; número progresivo; grado y grupo;- firma; hora de entrada; firma; hora de salida y observaciones.
4. Revisa los controles de asistencia, al término de las- labores diarias.
5. Señala los retardos o faltas de asistencia del perso-- nal.

Con base en el control de asistencias, el director elabora cada mes el informe de inasistencias (justificadas o no) y lo entrega al supervisor de zona, con el fin de que se lleven a cabo los trámites correspondientes.

d. Administración de recursos materiales.

En relación con este punto, el director debe efectuar los- trámites que se indican a continuación:

1). Solicitud de material y equipo.

Esta se hará a las autoridades educativas a través del inspector escolar, sólo cuando los recursos de la es-- cuela no sean suficientes para solventar la adquisición de lo necesario.

Cuando se reciba material y equipo el director de la -

escuela deberá guardar una copia del oficio de recepción para su archivo y control.

2). Registro y control de bienes muebles e inmuebles.

Para dar de alta los bienes de la escuela, el director debe elaborar el oficio de solicitud correspondiente, en el cual diferenciará claramente los donados por el CAPFCE, obras públicas del Estado o alguna asociación civil, de aquéllos que se adquirieron con ingresos propios del plantel.

Cuando sea entregado el oficio de solicitud de alta de bienes al supervisor de zona para su trámite, el director debe anexar la documentación comprobatoria (facturas o remisiones).

Por último, el director recibirá de la unidad administrativa correspondiente, por conducto del supervisor de zona, el oficio en el cual se indica el número de inventario asignado a cada bien.

3). Baja de bienes instrumentales.

Para llevar a cabo este trámite, el director del plantel elaborará el aviso de baja, al cual anexará la copia de la tarjeta de control de los bienes, tanto reaprovechables como no reaprovechables. Así mismo, adjuntará la documentación que corresponda al motivo de baja: por traspaso entre dependencias; por permuta; por enajenación gratuita; por medidas sanitarias; por fallecimiento, accidente, enfermedad grave; por extravío, robo o siniestro; por ena-

jenación onerosa de bienes pecuarios y de zoológico y baja de vehículos.

El director no podrá dar de baja los bienes instrumentales mientras no haya recibido por parte de la unidad administrativa, la autorización de baja en su inventario.

4). Actualización del Archivo.

Es responsabilidad del director del plantel de educación primaria ordenar el archivo escolar en forma adecuada.

Para el cumplimiento de este punto organizará su archivo por asuntos mediante la utilización de carpetas, entre los cuales se citan algunos de los más importantes:

- Personal docente.
- Activo fijo.
- Estadística.
- Asuntos técnicos.
- Consejo técnico.
- Sociedad de padres de familia.
- Cooperativa escolar.
- Ahorro escolar.
- Inspección.
- Minutario general.
- Plano de la escuela.
- Documentación final del año anterior.
- Correspondencia recibida y girada.

- Asuntos pendientes.
- Antecedentes históricos de la escuela.
- Altas y bajas de alumnos.
- Asuntos varios.

5). Administración de recursos financieros.

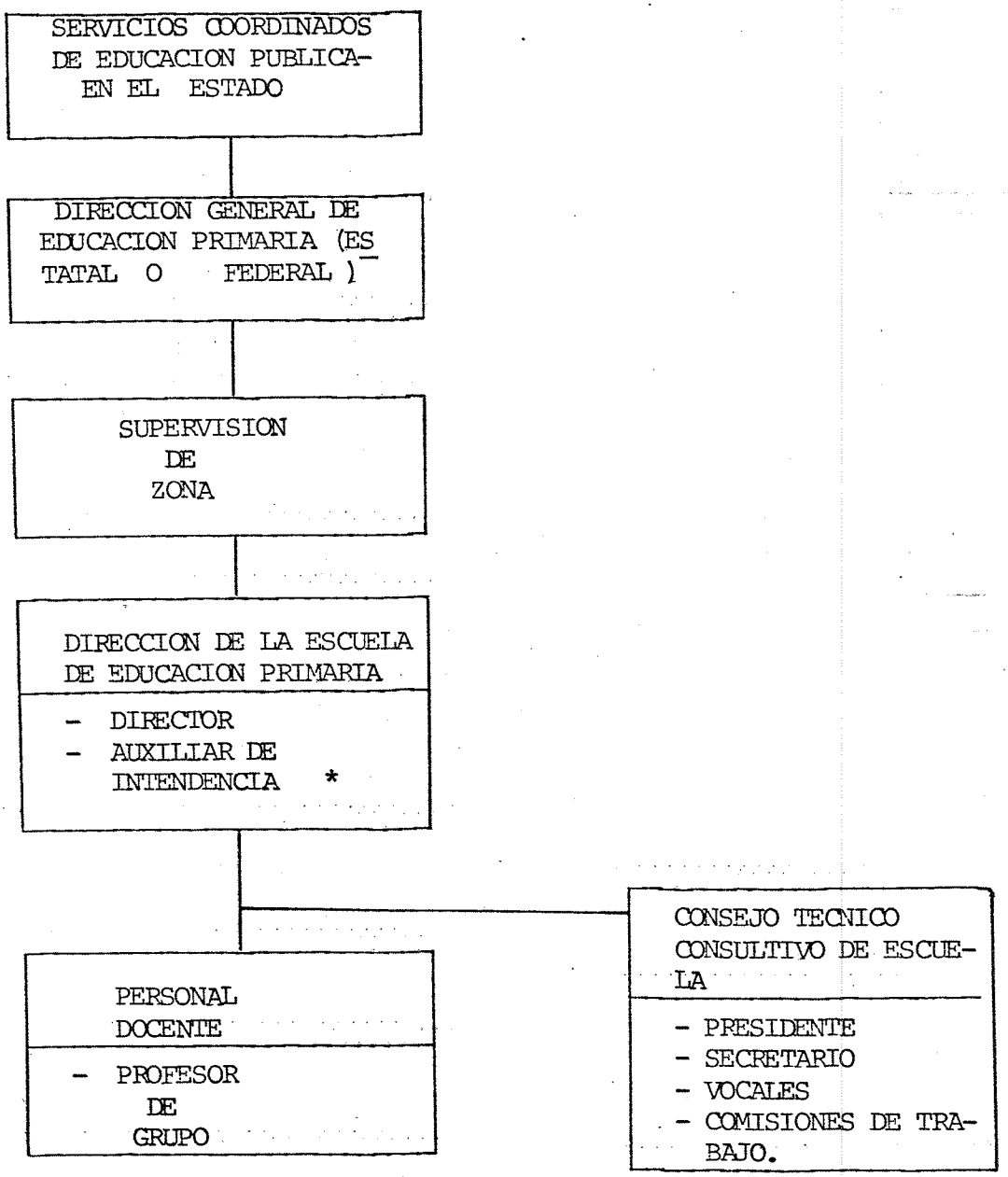
En cuanto a recursos financieros, el plantel de educación primaria cuenta con ingresos propios generados por la parcela escolar, los donativos de padres de familia y en algunos casos de la cooperativa escolar.

El director de la escuela deberá elaborar un programa anual de las actividades por desarrollar durante el año escolar. Este documento servirá de base para la preparación de un programa anual de gastos, el cual deberá ser presentado al área de recursos financieros de la unidad administrativa correspondiente.

Para la presentación del programa el director entregará las estimaciones de ingresos y egresos, recabará una copia de recibido y recogerá una copia de las estimaciones autorizadas y con el rubro al cual deberán ser cargadas (Asociación de Padres de Familia, Cooperativa o Parcela Escolar).

D. Organigrama y descripción de puestos en la escuela primaria.

1. Organigrama.



* Sólo algunas escuelas cuentan con este puesto.

2. Descripción de puestos.

a. Director de la escuela de educación primaria.

1). Número de Plazas: una por escuela.

2). Ubicación: Física: Estado...

3). Dependencia administrativa: S.C.E.P.E.

4). Ambito de operación: Escuela de Educación Primaria.

5). Jefe inmediato: Supervisor de zona

6). Subordinados: profesores de grupo y auxiliar de intendencia (cuando se tenga)

7). Propósito, funciones generales y específicas: las mencionadas con anterioridad.

b. Profesor de grupo.

1). Número de plazas: las necesarias.

2). Ubicación: Física: Estado...

3). Dependencia administrativa: S.C.E.P.E.

4). Jefe inmediato: director de escuela.

5). Propósito del puesto: Conducir el proceso enseñanza aprendizaje de acuerdo con las características de los alumnos y el grado escolar correspondiente, conforme al plan y los programas de estudio vigentes, con el propósito de contribuir al desarrollo integral del educando.

6). Funciones generales.

- Elaborar el plan anual de trabajo, consignando las actividades por desarrollarse en cada una de las áreas que integran los programas de estudio, para el grado escolar del grupo que le sea asignado por el director de la escuela.

- Observar y aplicar todas aquellas disposiciones de ca-

rácter técnico pedagógico y de organización que se establezca, para impartir educación primaria al grupo que tenga a su cargo.

- Verificar que como resultado de la acción educativa, los alumnos manifiesten la adquisición de hábitos de análisis, cooperación y constancia que coadyuven a su desarrollo integral.

7). Algunas funciones específicas:

- Auxiliar al director en el levantamiento del censo de la población en edad escolar y en la preparación de la estadística en caso de ser comisionado.
- Notificar al director con la debida anticipación sus perspectivas de cambio de adscripción, para que éste tome las medidas necesarias para garantizar la prestación del servicio educativo.
- Cumplir con el horario de trabajo establecido por la S.E.P. y con las tareas afines al puesto.
- Facilitar al director la documentación necesaria para efectuar algunos trámites y avisar con anticipación de sus permisos y ausencias.
- Solicitar a la dirección de la escuela con toda oportunidad los libros de texto y el material de apoyo didáctico para ser distribuido entre los alumnos.
- Auxiliar al director de la escuela en la elaboración del inventario físico de los bienes muebles y equipo del aula a su cargo, así como también entregar al finalizar el año escolar y mediante inventario, los materiales y equipo que estuvieron a su cargo.

- Participar en programas y eventos que se relacionen con la conservación y mejoramiento de la planta física escolar que promueva la dirección de la escuela.
- Llevar la contabilidad de la cooperativa escolar, en caso de ser designado tesorero de la misma.
- Registrar y controlar la asistencia del grupo a su cargo, así como consignar el resultado de las evaluaciones en el registro correspondiente, en las boletas de evaluación y en el cuadro de concentración de evaluaciones.
- Reunir periódicamente a los padres de familia de los alumnos del grupo a su cargo, para comentar con ellos el grado de avance y hacer entrega de las boletas de evaluación para su firma en el lugar correspondiente.
- Colaborar en la organización de las actividades socioculturales que realice la escuela interinamente, así como aquéllas en que participe la comunidad o que convoque la supervisión escolar.
- Apoyar a las comisiones que determine el Consejo Técnico Consultivo de Escuela en el desarrollo de sus actividades respectivas.
- Fomentar la relación de la escuela con los padres de familia de los alumnos del grupo a su cargo, para reforzar la tarea educativa y mejorar en cuanto a puntualidad, cumplimiento con tareas, cooperación, orden y respeto.

112897

- Realizar al inicio de clases una evaluación diagnóstica del nivel de conocimiento de sus alumnos con el pro

pósito de definir las estrategias para la mejor aplicación de los programas de estudio.

- Elaborar y mantener actualizado el registro de avance programático y solicitar al director la asesoría para superar las deficiencias que surjan en el desarrollo del trabajo.
- Evaluar en forma continua, y de manera sumaria al término del año escolar, el proceso de enseñanza aprendizaje, a fin de conocer el nivel de aprovechamiento del alumno, y establecer las recomendaciones y/o sugerencias para el mejoramiento de la relación alumno-profesor y la aplicación de los programas de estudio.

c. Auxiliar de intendencia.

1). Número de plazas: por lo general una; sólo en algunas escuelas.

2). Ubicación: Física: Estado...

3). Dependencia administrativa: S.C.E.P.E.

4). Ambito de operación: Escuela de Educación Primaria.

5). Jefe inmediato: director de la escuela.

6). Funciones generales: asear y vigilar la planta física escolar.

7). Funciones específicas:

- Conservar aseados los patios, sanitarios y oficinas de la dirección de la escuela.
- Mantener limpio el mobiliario de la dirección y de las aulas, así como las puertas y ventanas de la escuela.

- Llevar a cabo la vigilancia del edificio, a efecto de garantizar la seguridad del personal y de los alumnos, así como de la misma institución.
- Desarrollar las actividades adicionales que le señale el director del plantel.

V. BONDADES DE LA ADMINISTRACION APLICADA A LA ESCUELA PRIMARIA

A. Autoritarismo y democracia.

En el desempeño de las funciones como director del plantel de educación primaria, es muy común que en la facultad de toma de decisiones se manejen esos términos cuya aplicación produce efectos distintos en el desarrollo de la obra educativa, por lo que es indispensable ejercer un liderazgo que influya en las actividades del individuo o del grupo para lograr la armonía, coordinación y estabilidad en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas, en una situación determinada.

Un liderazgo deseado es aquel que expresa en su ejercicio la participación sentida, espontánea y entusiasta que propicia el interés y cooperación del personal bajo su responsabilidad. Estas características siempre estimulan el trabajo y obtienen la aprobación de aquéllos a quienes va dirigido.

El desarrollo del trabajo no siempre se lleva a cabo bajo esta orientación, es decir, que el director de la escuela en ocasiones asume otros tipos de liderazgo, los cuales por lo general propician un ambiente no favorable del todo, para alcanzar las metas propuestas.

Para que el director identifique los razgos de un liderazgo adecuado a su responsabilidad en relación con otros de tipo negativo y al mismo tiempo sepa distinguir y manejar los términos autoritarismo y democracia ya conociendo los efectos de su aplicación, en seguida se mencionan tres variantes de esta función:

1. Liderazgo autocrático o dictactorial. Se caracteriza porque el líder, lejos de tomar en cuenta la opinión de los miembros de ----

su personal, impone su criterio mediante órdenes que no admiten discusión, lo que provoca la inconformidad o la pasividad de sus subordinados, en detrimento de la calidad del trabajo de la comunidad educativa.

2. Liderazgo democrático. En este caso, el líder trata de concentrar toda su atención en las actitudes e intereses de su grupo de trabajo sin perder de vista los objetivos comunes a fin de lograr la armonía y participación activa entre el personal a su cargo, lo cual se manifiesta en una mayor eficiencia en el desarrollo del trabajo.

3. Liderazgo pusilánime. Su característica esencial consiste en que el líder delega todas sus responsabilidades en los demás miembros de su grupo, sin dar instrucciones concretas ni tomar decisiones, lo cual provoca un clima de confusión que se manifiesta en complicaciones y desorganización cuando el personal procede a la ejecución del trabajo encomendado.

B. Beneficios de una buena administración.

1. Aspecto humano.

En este aspecto se obtienen grandes beneficios ya que una buena aplicación de la administración trae como consecuencia la armonía, coordinación, seguridad y estabilidad en el desempeño de las actividades que realiza el hombre, como el factor más importante de este proceso, en el logro de los objetivos propuestos, pues sabemos que toda administración es llevada a cabo por humanos y sin este elemento ninguna forma relacionada con esta materia es concebible.

2. Aspecto económico.

Grandes logros se alcanzan en lo que se refiere a este aspecto, pues una buena administración de los recursos y bienes materiales del plantel escolar permite un mejor aprovechamiento de los mismos.

3. Aspecto técnico - pedagógico.

Si la supervisión y orientación como parte de la administración son aplicadas de acuerdo a los lineamientos ya establecidos, en este aspecto se obtendrá el éxito deseado el cual se reflejará en el grado de aprovechamiento de los alumnos y en el logro de los objetivos.

4. Aspecto social y cultural.

Cuando las actividades dirigidas a la comunidad (conferencias, capacitación para la conservación de la salud, etc.) son planeadas adecuadamente, como parte del proceso administrativo, los resultados serán óptimos y éstos se reflejarán en el comportamiento y en el nivel cultural de los integrantes de la misma.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones.

1. Es de suma importancia que el director del plantel de educación primaria posea los conocimientos básicos sobre administración educativa, mismos que le servirán de base para el desempeño de su función, ya que de esta manera tendrá a su alcance una serie de estrategias y procedimientos aplicables en todo momento durante el desarrollo de la obra educativa.

2. Además de poseer los conocimientos sobre esta materia, el director deberá contar con la experiencia del manejo de plante-

les escolares aunque sean de organización incompleta, pues -- sólo así se obtendrán mejores resultados, cuando se tenga que administrar una escuela de organización completa.

3. Se ha observado que los manuales de administración y organización de escuelas primarias, son sólo sugerencias que se hacen al director del plantel de educación primaria, es decir, que éstos se pueden adaptar a las necesidades de los maestros y -- alumnos.

4. El grado de preparación de los maestros es importante para el desarrollo de la obra educativa, ya que de esta manera entenderán mejor los objetivos que se plantean y estarán en la mejor disposición de colaborar para el logro de los mismos, porque sienten la necesidad del cambio.

5. Es importante motivar al personal docente a que se supere constantemente con el propósito de que se mantenga actualizado en los conocimientos y de esta manera lograr mejores resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje, pues hay maestros que -- aún siguen con la enseñanza tradicionalista, además aplican - formas antipedagógicas para corregir la conducta y exigir cumplimiento en el trabajo, lo cual interrumpe el proceso administrativo cuando se tiene la intención de organizar como es debido el plantel educativo.

B. Recomendaciones.

1. Es importante que las autoridades educativas continúen con la impartición de los cursos que sobre administración escolar se han venido realizando, con el propósito de que el director de escuela se mantenga actualizado.

2. También es recomendable que se invite a participar en los cursos de administración escolar a los maestros que trabajan en escuelas de organización incompleta ya que por lo general carecen de los conocimientos básicos para el desempeño de su función.

3. Se sugiere que se siga invitando a los Asesores Técnicos y Supervisores de zona a participar en dichos cursos con el propósito de que estén capacitados para desempeñar su función de orientadores; porque sucede con frecuencia, que no poseen los conocimientos necesarios para tal fin.

BIBLIOGRAFIA

1. Administración y Legislación Educativa. 2° Curso para la Licenciatura en Educación Pre-escolar y Primaria. México. Ed. comunicación Impresa, S.A. 1976. 387 p.

2. AGROMANTE B. Norberto. Curso de Teoría de la Administración.

3. BALLESTEROS A. y SAINZ. Organización Escolar. México. Buenos Aires, Arg. 1960.

4. Guía Didáctica del Curso "Administración Escolar". México. Ed. Litografía México, S.A. 1984.

5. KOONTZ y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna. México. Ed. - Mc. Grawtlill. 1980.

6. KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y- Control.

7. LEMUS, Luis Arturo. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. B. Aires, Arg. 1975.

8. Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. México. SEP. 1985 123 P.

9. Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria. México- D.G.R.M. y S. SEP. 1981 77 P.

10. REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 9 Ed. México. Ed. Limusa. 1975.

11. R. TERRY, George. Principios de Administración. México. Ed. Continental, S.A. 1980 699 p.

12. ROMERO DIAZ, Augusto. Administración de la Educación. Bogotá Colombia. Universidad Santo Tomás Centro de Enseñanza Escolarizada. 1980.

13. W. TAYLOR, Federick. Principios de la Administración Científica. XIX ed. México. Ed. Herrero Hnos. Sucs., S.A. 1974. 278 p.

ERRATAS OBSERVADAS.

Pág.	Línea	Dice:	Debe decir:
16	5	a-nuales	anuales
27	5	a-prendizaje	aprendizaje
33	6	o-rientarlos	orientarlos