

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

**p
un**



Universidad Pedagógica Nacional

UNIDAD 021

*El Director Base de la Administración
de la Escuela Primaria*

FAUSTINO DIARTE MACHADO

**INVESTIGACION DOCUMENTAL PRESENTADA
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN EDUCACION
PRIMARIA**

Mexicali, B. C. 1988

OFICIO: 370/D/87
ASUNTO: DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Mexicali, B.C., a 1º de Diciembre de 1987.

C. Profr. Faustino Diarte Machado

P r e s e n t e :

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y después de haber analizado el trabajo de titulación, alternativa Investigación documental, Titulado "El director base de la administración de la escuela primaria".

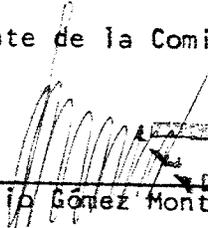
presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Exámen Profesional, por lo que deberá entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

A t e n t a m e n t e ,

El Presidente de la Comisión



U. P. E. P.


Prof. Sergio Gómez Montero

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD SEAD No. 021
MEXICALI, B.C.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
I. SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION . . .	6
A. La administración en la actualidad	6
1. Definición	7
2. Su importancia	9
B. Relaciones de la administración	10
1. Su relación con las demás ciencias	10
2. La administración y sus objetivos	11
3. La administración en las empresas educativas	12
II. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA PRIMARIA . . .	15
A. La escuela de educación primaria	15
B. El director como administrador	19
1. Razones que justifican al director de escuela	20
2. Principios técnico administrativos	21
C. Las fases del proceso administrativo	22
1. Planeación	22
2. Organización	24
3. Integración	26
4. Dirección	26
5. El control	27
III. PROPOSITOS Y CARACTERISTICAS DEL DIRECTOR	28
A. Propósito y perfil del puesto	28
B. Límites de autoridad	29
1. En materia de planeación	29
2. En materia de recursos humanos	30
3. En materia de recursos materiales	31
4. En materia de recursos financieros	31
5. En materia de control escolar	32
6. En materia de recursos asistenciales	32
7. En materia de extensión educativa	33
8. En materia de supervisión	33
9. En materia de organización escolar	33
10. En materia técnico pedagógica	34
11. Responsabilidad	34
12. Características requeridas para el desempeño -- del puesto	35
IV. FUNCIONES ESPECIFICAS POR MATERIAS ADMINISTRATIVAS . . .	37
A. En materia de planeación	37

B. En materia técnico pedagógica	38
C. En materia de organización escolar	39
D. En materia de control escolar	40
E. En materia de supervisión	41
F. En materia de extensión educativa	42
G. En materia de recursos asistenciales	42
H. En materia de recursos humanos	43
I. En materia de recursos materiales	44
J. En materia de recursos financieros	44
 V. EL DIRECTOR Y LAS RELACIONES HUMANAS	 45
A. Ejercicio de liderazgo	45
B. Las relaciones humanas en la comunidad educativa	46
1. Concepto de grupo	49
2. El director como promotor de las relaciones huma - nas	50
C. La motivación del personal docente	53
1. Concepto de motivación	53
2. El director y la motivación	54
3. Ambiente favorable de trabajo escolar	55
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 57
 BIBLIOGRAFIA	 59
 APENDICE:	
 REGLAMENTO INTERIOR DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LA REP <u>U</u> BLICA	 61

INTRODUCCION

El presente tema: El director base de la administración de la escuela primaria, Surge principalmente por intereses personales, ya que la teoría recopilada en la investigación documental realizada, es aplicable en el desempeño del puesto.

El objetivo general del presente trabajo, es analizar las diferentes actividades que el director debe de realizar desde un punto de vista técnico-administrativo, buscando que en el desempeño de sus funciones fomente las relaciones humanas adecuadas.

Los objetivos secundarios son los siguientes:

- a) Describir la importancia de la administración.
- b) Definir el concepto de administración.
- c) Describir la importancia social
- d) Establecer sus relaciones con las demás ciencias.
- e) Enumerar los objetivos de cada una de las fases del proceso administrativo.
- f) Valorar la importancia de la administración.
- g) Explicar la función de la escuela de educación primaria.
- h) Definir al director como administrador
- i) Enumerar las razones que justifican al director
- j) Enumerar los principios técnico-administrativos.
- k) Analizar las fases del proceso administrativo en la escuela primaria.
- l) Definir el propósito y perfil del puesto.

- ll) Establecer los límites de autoridad por materias administrativas.
- m) Explicar las funciones del director por materias administrativas.
- n) Analizar el ejercicio de liderazgo del director.
- ñ) Describir la importancia de las relaciones humanas - en la comunidad educativa.
- o) Definir el concepto de motivación.
- p) Definir al director como motivador.
- q) Analizar la importancia de crear un ambiente favorable de trabajo escolar.

Algunos temas que se exponen en el presente trabajo son del conocimiento de la mayoría de los directores de escuela. Sin embargo el tema del quinto capítulo que trata de las relaciones humanas que deben prevalecer entre los componentes de la comunidad educativa, ha sido muy poco tratado y es muy poca la teoría que los directivos de escuelas primarias manejan sobre el tema en referencia. Por tal motivo lo que se ha investigado sobre relaciones humanas es lo de más trascendencia en el desarrollo de este informe.

Para la realización del presente informe académico, se han consultado los manuales para el director proporcionados -- por la SEP, donde se describen las funciones del director y se le define como el primer responsable del buen funcionamiento - del plantel educativo.

Charles A. Beard ha denominado a la administración como la ciencia llave de la civilización contemporánea.

La dirección escolar consiste en la facultad de saber - crear y utilizar los recursos humanos, materiales y financieros con los cuales una escuela presta el servicio de educación primaria.

Sobre relaciones humanas J. Reilly William recomienda - siempre el método de la persuasión cuando se pretenda lograr que una persona haga lo que se desea.

Para la elaboración del presente trabajo se parte de la siguiente hipótesis:

La forma en que el director de escuela conduzca la comunidad escolar, es determinada para el logro de los objetivos-propuestos. Para hacerlo en forma efectiva es necesario conozca sus funciones. Esta hipótesis se plantea por considerar - que el directivo es un elemento clave del sistema educativo, - pues en su motivación, preparación, capacidad y experiencia, descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el Estado de proporcionar el servicio de Educación Primaria con calidad y eficiencia: de su buen desempeño de las funciones correspondientes depende en gran medida el logro de los objetivos.

El sistema de información que se utilizó para la realización del estudio fue, en primer término, la biblioteca, donde fueron consultados libros sobre el tema. No fué posible - consultar otro tipo de materiales por no existir. Se consultó también algunos materiales encontrados en las direcciones-de escuela.

Primeramente se recopiló el material necesario, utili - zando las fichas de trabajo. Posteriormente se organizó el -

material, conforme a la secuencia establecida en el esquema de trabajo. Finalmente se procedió a la redacción.

Las limitaciones del presente trabajo se deben principalmente a la poca variedad de sistemas de información con material apropiado para el desarrollo del tema. Como ya se mencionó anteriormente solo fue posible acudir a la biblioteca y con algunos compañeros directores de escuelas primarias para solicitarles material sobre el tema.

Se pretende con el presente trabajo dar una noción clara de los diferentes aspectos que el director debe conocer para poder desarrollar eficazmente su gestión técnico-administrativa. No se pretende demostrar si el director cumple o no cumple.

Al elegir el presente tema para su desarrollo, se pensó en que la mayoría de los directores no cuentan con la preparación específica para el desempeño del puesto.

Con el fin de darle mayor claridad a la exposición contenida en el presente informe académico, fue dividido en 5 capítulos, las conclusiones y un anexo.

El primer capítulo trata la importancia de la administración, se describe su importancia social, se establecen sus relaciones con las demás ciencias, se enumeran los objetivos de cada una de las fases del proceso administrativo, y por último se valora la importancia de la administración en las empresas educativas.

El segundo capítulo hace referencia al proceso administrativo en la escuela primaria. Se define al director de es -

cuela como administrador, así como las razones que justifican su puesto. Se mencionan los principios técnico-administrativos de la escuela primaria.

El propósito y características del director quedan comprendidos en el tercer capítulo. En él se define el propósito y perfil del puesto. Se establecen los límites de autoridad por materias administrativas.

El capítulo cuarto se refiere a las funciones específicas del director por materias administrativas.

El quinto capítulo hace referencia a la necesidad de -- que el director sea un constante promotor de las relaciones humanas en la comunidad educativa para lograr armonía y eficiencia en la convivencia laboral. Se analiza el ejercicio de liderazgo del director ante el personal docente y de la comunidad educativa en general. Se define al director como motivador del personal docente, alumnos y demás personas involucradas en el proceso enseñanza aprendizaje. Por último se valoran las ventajas de un ambiente favorable, tanto físico, como de relaciones humanas para el buen desarrollo de las actividades.

El trabajo incluye también las conclusiones y un apéndice que contiene el reglamento interior de las Escuelas Primarias de la República Mexicana. Se presenta el capítulo segundo de dicho reglamento que es el que rige las actividades del director.

CAPITULO I

SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

A. La administración en la actualidad.

La administración en la época actual, es uno de los medios de que dispone el hombre para satisfacer sus múltiples necesidades, dada la dinámica de la actualidad y las necesidades de labor conjunta que distinguen a la humanidad.

La administración se logra mediante el esfuerzo de otros desechando la tendencia a ejecutar todo por uno mismo, sirve para determinar y estimular las actividades de un grupo con el fin de que se realicen más favorablemente.

En la época moderna hay aportaciones muy valiosas en el campo administrativo, aplicables en todo tipo de empresas, ya que las teorías son basadas en principios científicos, y la aplicación correcta de estas aportaciones corresponde a las personas que de alguna forma tengan que ver con la administración de alguna empresa o institución.

La eficiencia de la administración, en cualquier labor social, depende del hombre que se encuentra como centro en cualquier organización tendiente a coordinar los elementos humanos y materiales, tratando de alcanzar algún objetivo propuesto en bien de la sociedad. Se requiere para ello el desarrollo de habilidades administrativas y humanas, como la adquisición de conocimientos técnicos en este campo.

Como dice Lidall Urwik: La eficiencia de la administración no puede compararse. Para lograrla no hay fórmulas secretas ... La eficiencia tiene que adquirirse con la única moneda que posee verdadero valor-adquisitivo en este mercado: mucho estudio, más reflexión, y el dominio de principios intelectuales - afianzados por una meditación cuidadosa sobre problemas reales, de cuya solución el individuo debe responder. Todo lo que los libros pueden hacer es ayudar a entender en forma elemental algunos de sus principios. (1)

La administración es una ciencia social, por lo tanto, contraria a los que buscan el camino fácil de la no aplicación de los principios administrativos, de quienes creen saberlo todo y dejan todo a la improvisación y confían que con su experiencia será suficiente para obtener resultados. La administración es contraria pues al pragmatismo y empirismo como toda ciencia científica, y ha venido a demostrar la ineficiencia de aquellas empresas e instituciones que dejan todo al azar.

1. Definición

La administración científica pretende asegurar el logro de los objetivos, con la mínima cantidad de esfuerzos, recursos y tiempo, así como mantener un ambiente favorable dentro de las organizaciones para que las personas actúen armónicamente y logren alcanzar las metas propuestas.

La administración es un proceso necesario en cualquier empresa pública o privada sea grande o pequeña.

(1) Cit. por S.E.P., Administración y Legislación Educativa. 2do. Curso para Licenciaturas en Educación - Preescolar y Primaria. Comunicación Impresa, México, 1976, p. 23-24

Administrar es detectar necesidades, pronosticar los logros de las acciones, especificar los objetivos, establecer canales de comunicación, emplear la actividad para organizar, - dirigir, controlar y coordinar a subordinados responsables para el logro de los objetivos.

" La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, - ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos ". (2)

La administración es el proceso mediante el cual se - pretende lograr los objetivos a través del esfuerzo individual y colectivo, haciendo el mejor uso de los recursos humanos y financieros.

Soria Murillo nos dice: " La administración es en su ma, la estructuración del trabajo de los individuos y los - grupos que pertenecen a una organización, y la dirección y - motivación adecuada de ellos para conseguir los objetivos - organizacionales ". (3)

Para la eficiencia en todas las pretenciones de la ad^o ministración es necesario que el hombre, como elemento básico entre todos los demás, utilice adecuadamente la teoría administrativa y aplique sus principios y su filosofía.

(2) Cit. por S.E.P., Curso para Directores, imp., s.a. s.l., p. 3.

(3) Relaciones Humanas. 2 ed., México, Ed. Limusa, 1985 p. 50.

2. Su importancia social

Los procesos de producción, distribución, transporte, etc., se van haciendo cada día más grandes, por lo tanto más complicados, lo que obliga a los hombres que participan en -- los mismos a realizar un gran esfuerzo para poder coordinar -- adecuadamente los esfuerzos entre sí. Es por eso que la ad -- ministración se hace cada vez más necesaria, porque los meca -- nismos sociales son cada día más complejos y aumentan las di -- ficultades para que el hombre logre su subsistencia.

Se considera que la administración puede ser utilizada -- para lograr la estabilidad social, a través de sus propósitos de humanidad y de entendimiento científico.

" Se ha convertido la administración hoy día, lo que -- con toda propiedad Charles A. Beard ha denominado la ciencia -- llave de la civilización contemporánea ". (4) (sic)

Si no se logra asegurar el porvenir de la administración es posible se precipite la desorganización social que ya existe en algunos países. Si nuestra civilización fracasa será -- por fallas en la administración o porque se le dé un uso ina -- decuado que propicie la inestabilidad social. Las dificulta -- des que presenta la dirección de la sociedad actual, es el -- principal reto para esta ciencia, y para vencerlo hay que lo -- grar la concientización del ser humano, para que ésta sea utilizada positivamente.

(4) Cit. por S.E.P., Administración, op., cit. p. 16

B. Relaciones de la administración

1. Su relación con las demás ciencias.

Como ya se ha establecido anteriormente, la administración es una ciencia social, por tal motivo, ésta se encuentra estrechamente ligada a las demás ciencias sociales y políticas, como sucede con otras disciplinas. No podemos tomarla como ciencia aislada o básica, sino que recibe la colaboración de otras ciencias como lo son: la economía, política, matemáticas, estadística, etc., que a la vez son interdependientes y se auxilian de la administración.

Por ejemplo: la psicología ofrece a la administración principios que se aplican para mejorar las relaciones humanas de grupos que favorecen el desarrollo de las actividades mediante la persuasión, más que por el temor. La administración ofrece a la psicología el campo experimental para la aplicación de sus principios.

La ciencia política también guarda una estrecha dependencia recíproca con la ciencia administrativa, al ofrecer la primera el marco de actualización y la segunda la dinámica humana sistematizada para los asuntos del Estado.

La economía por su parte, se auxilia de la administración en el momento de organizar a los recursos financieros; la administración necesita de la economía cuando se hace necesaria la adquisición de bienes materiales para lograr la organización del elemento humano. De la misma manera la administración se puede interrelacionar con las demás ciencias soc.

Se relaciona con las ciencias filosóficas puesto que ha ce uso del método inductivo y exige cualidades morales de sus subordinados; con la sociología porque sitúa al hombre en la problemática y requerimientos de la época.

Con los ejemplos anteriores se deduce que tiene relación con las demás ciencias sociales; pero lo importante es comprender que el carácter eminentemente social de la administración ha sido demostrado por las nuevas corrientes sobre la materia y que su meta es el bienestar social del hombre.

2. La administración y sus objetivos

Los objetivos más importantes en cada una de las fases del proceso administrativo son las siguientes:

- a) En la etapa de planeación.- Detectar necesidades, -- cuantificar recursos, determinar objetivos, establecer políticas, determinar programas de acción.
- b) En la fase de organización.- Determinar funciones, -- describir los puestos, establecer la organización departamental.
- c) En la fase de integración.- Habilitar al personal -- que hará posible la función del organismo.
- d) En la fase de dirección.- Ejercer y operar funciones de coordinación, autoridad, comunicación y asesoramiento.
- e) En la fase de control.- Medir, valorar, enjuiciar, -- controlar los avances, rediseñar y realimentar. Esta etapa nos ayuda a determinar si existe eficacia en el proceso o hay que buscar otros caminos.

3. La administración en las empresas educativas

La administración escolar es una rama de la administración general que se desarrolla en su ámbito, utilizando las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control, buscando el mejor rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la institución a fin de lograr los objetivos de la educación.

El desarrollo de esta materia como una disciplina de estudio, repercute muy poco en la administración educativa hasta mediados del siglo actual. Uno de los principales signos de cambio, es sin duda la formación de la Sociedad Americana de Administradores Escolares que se inicia en los principios del año 1974, en que diversos profesores se reunían para discutir problemas que les afectaban en común.

Veinte años más tarde se inaugura la Academia Para Ejecutivos Escolares, que pasó a ser una especie de escuela pionera de los administradores escolares, donde se pretende proporcionar a los administradores de escuela respuestas a los problemas con que se enfrentan.

La administración educativa en la actualidad ha tenido cambios muy positivos, al profesionalizarse la rama de la administración escolar, nos plantea una visión más clara sobre cómo conducir el proceso enseñanza aprendizaje. El papel del proceso administrativo en la educación es determinante, ya que trata de lograr la máxima eficiencia en la coordinación de los recursos humanos y financieros que poseen. En la aplicación de los principios administrativos en las dependencias e-

ducativas, para poder aspirar a lograr buenos resultados, es necesario que los individuos involucrados realicen cada quien la parte que les corresponde por convicción y no por que la autoridad lo está ordenando. Cuando se procede por simple trámite o porque si no cumplimos se nos va a perjudicar de alguna forma, es seguro que no habrá el rendimiento que la administración y sus seguidores desean.

Hay que ser cuidadosos de la selección del personal que se responsabilizará de organizar y dirigir alguna institución educativa, ya sea del Estado o particular, porque es en el renglón educativo, donde se puede observar el papel de la administración cuando ésta logra cambios en la conducta de los participantes para lograr un mejor nivel de vida.

Administrando la enseñanza se podrá preveer eficazmente y valorar los resultados. Para lograr una buena evaluación de la teoría puesta en práctica, es necesario implementar de una manera realista una administración escolar que funcione, solo se puede alcanzar si se realizan estudios evaluativos de cada una de las partes que integran la estructura del proceso educativo. De nada nos servirá planear y programar las actividades, si no conocieramos los resultados al ejecutar las acciones.

La inversión del Estado y otros organismos requerida por la educación, no se refiere solo al aspecto económico, sino primordialmente a aquélla, en tiempo y esfuerzo, de parte de los que en ella participan.

Por otro lado, es muy común que los maestros y administradores en ocasiones se pongan renuentes al cambio, sea en lo administrativo o en lo académico, sin importar lo bueno o malo que pueda ser, esencialmente porque hay muy pocos incentivos para que las escuelas adopten nuevos métodos. En las escuelas se actúa totalmente diferente a como se actúa en los negocios o en las industrias, donde cualquier cambio que requiera actualización de los trabajadores, éstos por lo general se ven mejorados en su situación económica, al haber un mayor número de ventas o de producción, una vez que se ha realizado un cambio y se obtienen positivos resultados, se tiene una ganancia monetaria.

En el campo de la educación no es predecible en determinados aspectos, el poder valorar de antemano los resultados de una inversión. Las instituciones educativas pertenecen a lo que llaman algunos autores, organización de producción de servicios. Dicho de otra manera, los trabajadores de la educación no producen ingresos a la Federación o al Estado, sino al contrario, todo cambio administrativo o académico trae como consecuencia un aumento en el presupuesto para el renglón-educativo.

Para el maestro todo cambio también significa actualización, un esfuerzo extra, que al no ser compensado económica-mente no es bien aceptado.

CAPITULO II

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA PRIMARIA

A. La escuela de educación primaria

La escuela de educación primaria es un órgano de la Secretaría de Educación Pública para atender la demanda educativa de la población infantil del país de los 6 a los 14 años.

Tal como se encuentra constituida, la escuela primaria es una institución de carácter público encargada de la educación. No siempre ha dependido del Estado, hay otras instituciones sociales que disputan al Estado esta fundamental función y que se creen con derecho también para educar, dirigir y formar a los ciudadanos creando para ello instituciones necesarias. Esos organismos son principalmente la familia y la iglesia. Existen otros factores que intervienen igualmente en la educación: el municipio, organismos provinciales, agrupaciones particulares, etc., pero éstos en realidad obran en nombre y representación de aquellas tres grandes instituciones: el estado, la iglesia y la familia.

En la actualidad persiste la institución familiar, justamente para cumplir como función principal, el cuidado y dirección de la descendencia; dirigir su educación de acuerdo con las propias convicciones de los padres; con sus creencias, con sus conceptos sobre la vida. Aspecto en que el Estado no debe tener intromisión alguna.

Por otra parte la iglesia defiende igualmente sus derechos como institución docente. Los fines de la iglesia, son, en efecto, el perfeccionamiento del individuo tomando como base sus doctrinas.

Corresponde al Estado no sólo el derecho, sino el deber de crear como órganos propios las escuelas elementales y superiores necesarias para cumplir su misión de educación de los individuos. La escuela, pues, ha de tener en todo caso una - institución pública controlada e inspirada por el Estado, y - si otras instituciones: familia, iglesia o agrupaciones profesionales aspiran a formar otros centros de educación, ha de - ser no sólo mediante la autorización, sino bajo el control e inspección del Estado, a fin de que su labor no pueda contrariar los intereses colectivos que el Estado está encargado de salvaguardar y defender.

S_e puede pensar también en la conveniencia del Estado - en la creación de escuelas particulares, porque auxilian en - la atención de la demanda educativa y significan un ahorro para éste.

La escuela para cumplir su función ha de ser popular, - nacional, y por lo tanto debe mantenerse alejada de toda in - tención y de toda acción política concreta. Sin contrariar - su propio carácter popular, realizará la mejor educación política, que no es la parcial de cada partido, sino la de prepara - rar a cada hombre para una acción política conciente y que se traduzca en progreso social. Para que esta concepción de la escuela se realice, debe inspirar su organización y su labor-

en tres principios que se consideran fundamentales: gratitud, obligatoriedad y laicismo.

Las escuelas de educación primaria requieren de dos unidades básicas y cuando su organización lo permite, un órgano de reunión y consulta. La primera es la dirección de la escuela, para lo cual habrá un responsable, el director, quién actuará conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública. La segunda es el personal docente, el cual será el encargado de conducir el proceso enseñanza aprendizaje de acuerdo con las características de sus alumnos, conforme al plan y programa de estudio, a efecto de contribuir al desarrollo integral del educando. El tercero se refiere al Consejo Técnico Consultivo de la Escuela, que es un órgano de reunión del personal directivo y docente, donde se integran diversas comisiones de trabajo con el personal docente.

Existe un gran número de escuelas en el país que son atendidas por un solo maestro, o de dos a seis, y en ocasiones hasta de siete, donde no funciona la dirección técnica, ya que la Secretaría de Educación Pública por lo general las aprueba existiendo de ocho grupos en adelante, por lo cual tienen que funcionar con un director con grupo, lo que dificulta el desarrollo de sus actividades técnico administrativas y el buen funcionamiento de la institución.

En las escuelas unitarias, debido a su organización de tipo tan especial, la labor del maestro se dificulta, ya que tendrá que organizarse de tal manera que no se descuide ningun-

no de los aspectos de la escuela, que en su mayoría son similares a los de las escuelas de organización completa y la responsabilidad recae en una sola persona.

Las escuelas unitarias son "...Escuelas que cuentan con un solo maestro, independientemente del número de grados o grupos que atienda." (5)

Las escuelas de este tipo son muy necesarias, ya que -- existen muchas comunidades escasamente pobladas que reclaman la atención del Estado, a fin de integrar una comunidad escolar para proteger a los educandos e incorporarlos a la vida nacional, sin embargo sus características requieren de medios y técnicas adecuadas para el desarrollo de las actividades, y no existe ningún cuerpo técnico especializado que se encargue de orientar a los maestros de las escuelas unitarias de México y los ayude a resolver los problemas específicos de las escuelas de este tipo.

Cuando las escuelas son atendidas por dos o más maestros, el trabajo se facilita, siempre y cuando la prestación del servicio se realice en forma programada, se divida el trabajo equitativamente, haya control técnico-pedagógico, se participe eficientemente, se cuente con la información oportuna y confiable, se mejore la aplicación de planes y programas de estudio, así como la supervisión y evaluación.

(5) Cit. por S.E.P., Manual del Director del plantel de Educación Primaria, S.l., 1986, p. 121.

B. El director como administrador

La administración de la escuela para ser eficiente, dinámica y alcanzar los objetivos y propósitos preestablecidos, requiere de un elemento humano que la rija, la guíe, la oriente y la conduzca hacia el cumplimiento cabal y acertado de sus -- funciones propias: instruir, educar y favorecer el desarrollo de los educandos.

" Administrar es la acción cuyo resultado esencial consiste en proporcionar un servicio o producir un bien para la - satisfacción de una necesidad ". (6)

Por lo anterior, el administrador es el individuo cuya - función principal estriba, en asegurar el logro de los objetivos preestablecidos, con la mínima cantidad de esfuerzo, tiempo y dinero, como mantener un ambiente favorable en el cual -- las personas que laboran dentro de la organización puedan al - canzar plenamente las metas planteadas. " La dirección esco - lar consiste en la ciencia y en el arte de saber crear y uti - lizar los recursos y fuerzas materiales y espirituales con los cuales una escuela educa y enseña ". (7)

El director de la escuela del plantel de educación prima - ria es la persona encargada de organizar y administrar la es - cuela. Esta función la cumple cuando programa, organiza, inte

(6) S.E.P. Manual del Op. cit., p. 53

(7) J. Jerónimo Reyes Rosales y Humberto Quezada. Orien - taciones para dirigir la escuela primaria. México, Ed. Oasis, 1977 (c1977), p. 39.

gra, dirige y controla los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la prestación del servicio.

El director es el primer peldaño en la escala de la administración escolar y, también, uno de los más sólidos fundamentos de un sistema escolar, ya que con un buen desempeño de su papel se pretende conseguir los objetivos con la mínima cantidad de esfuerzos, recursos y tiempo. El director -- tiene como una de sus principales actividades dirigir a los elementos que integran la comunidad educativa: educandos, educadores, empleados y demás integrantes de dicha comunidad, con el objeto de establecer los criterios de responsabilidad, coordinación y participación que deben existir entre ellos.

1. Razones que justifican al director de escuela

- a) Que la comunidad educativa, para que funcione con -
eficacia, necesita una dirección que se responsabi-
lice de que todos los elementos que en ella intervien
nen cumpla su propia función en coordinación con los
demás.
- b) Que en la escuela, aunque las actividades sean com -
partidas y ejecutadas por los que en ella contribu -
yen, ha de ser ideada y defendida por un educador --
con experiencia y responsabilidad.
- c) Que la problemática de una dirección de escuela, exi
ge de la persona que la desempeña, unas condiciones-
específicas y preparación adecuada.
- d) La diversidad de personas y de servicios que en la -
escuela actúan, obliga a una responsabilidad y una -

autoridad directas, en la persona del director, con capacidad para resolver en cada momento los conflictos que puedan surgir.

- e) Necesidad de un gestor administrativo constante y único, entre la escuela y la administración pública, que interprete y aplique las directivas oficiales - las necesidades de la comunidad educativa que representa.

2. Principios técnico-administrativos

No hay una marcada distinción entre el aspecto técnico y el administrativo, las medidas administrativas son inspiradas y dictadas por razones de orden pedagógico, de una buena coordinación de ambos aspectos depende la eficiencia del director.

Tomando como base las funciones técnico administrativas del director de la escuela primaria, en la prestación del servicio educativo, ya que con ellas se propicia el mejor desarrollo de las actividades que efectúan los miembros del plantel escolar. Para una buena realización de estas funciones - es conveniente que el director tenga muy en cuenta los siguientes principios técnico-administrativos establecidos por la teoría administrativa:

- a) Principio de coordinación de intereses.- El director debe tener de acuerdo a todos los elementos y coordinar los elementos del grupo con los individuales.
- b) Principio de la personalidad de mando.- La autoridad se ha de ejercer como el producto de una necesidad,- no como el resultado exclusivo de su voluntad o el -

deseo de alguna persona.

- c) Principio de la resolución de conflictos.- En la solución de conflictos debe aplicarse un buen criterio procurando que el problema no sea duradero y buscar el beneficio, más que el perjuicio del problema.
- d) Principio de autoridad y liderazgo.- Es necesario -- que el director siempre mantenga una actitud de responsabilidad y compromiso que garantice la permanencia de su liderazgo educativo dentro del plantel.

C. Las fases del proceso administrativo

El proceso administrativo es la administración en marcha. Para su estudio, comprensión y con un fin pedagógico se divide en cinco fases, todas absolutamente dinámicas pues no cabe con cebir a la administración si no es en movimiento constante.- Estas fases son: planeación, organización, integración, dirección y control, de las cuales se hará un estudio por separado de cada una de ellas.

1. Planeación

La planeación es la determinación de lo que ha de hacerse, se establecen objetivos, metas y políticas que orienten el desarrollo de las actividades del proceso administrativo, se redactan los programas y se determinan los métodos y procedimientos; además se preveen los recursos humanos, materiales y financieros.

Planear consiste en la definición de objetivos, la orde nación de recursos materiales y humanos, la determina - ción de métodos y las formas de organización, el esta -

blecimiento de medidas de tiempo cantidad y calidad, la localización especial de las actividades necesarias para encausar racionalmente la conducta de la persona o grupo. (8)

Existen diferentes situaciones que nos permiten apreciar la necesidad de planear, por ejemplo: la dirección puede afrontar situaciones futuras de incertidumbre, evita el trabajo rutinario por mucho tiempo, todos los recursos son a provechados, sirve de herramienta de control, etc.

Escencialmente un plan, tiene tres características: -- primera debe implicar el futuro. Segundo, debe implicar acción. Tercero, debe existir un elemento de identificación o causación personal u organizacional.

La planificación es una toma de decisiones anticipada. Es el proceso que determina que hacer y como hacerlo antes de que se requiera de la acción. Si una situación futura requiere una decisión previa de qué y cómo actuar, entonces es necesaria la planificación, mientras que si la decisión puede tomarse sobre la marcha y rápidamente sin pérdida de eficiencia, no hace falta la planificación.

La planificación pretende tanto evitar futuras acciones incorrectas, como reducir la pérdida de oportunidades, buscar una solución aproximada a un estado deseable, pero que nunca puede alcanzarse plenamente porque las posibles decisiones -- son limitadas y no se pueden predecir las situaciones futuras.

(8) Laris Casillas Fco. Javier, Administración integral, 5 ed., México, Ed, Oasis, 1970 (c 1970), p. 73.

2. Organización

La organización consiste en el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados. Dentro de la organización tenemos: forma en que vamos a lograr los objetivos, agrupación e identificación de actividades y de trabajos, determinación y delegación de autoridad y responsabilidad, comunicación que coordine las diferentes funciones.

La 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. Su propósito es 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.

La organización es una fase del proceso administrativo. Si examinamos todo el proceso es más fácil entender que es y para que sirve. En la planeación hay que definir lo que se va a hacer; para organizar hay que ver como lo vamos a hacer, es decir como vamos a llevar a cabo los planes para llegar a las metas, con la estructura; en la integración hay que ver con quienes contamos, es decir con que elementos humanos y materiales vamos a realizar las acciones; en la dirección hay que supervisar para ver como se están llevando a cabo las actividades y buscar que se realicen de acuerdo a lo planeado; y por

último respecto al control hay que ver como se ha realizado para tratar de corregir posibles errores.

La organización es el marco, que adaptándose a las necesidades impuestas por el fin y el medio ambiente, hace que la suma desorganizada de esfuerzos individuales se torne cooperante y efectiva, en orden al cumplimiento de algún objetivo, que en alguna forma es atendido o impuesto a esos individuos.

" La organización posee una serie de ventajas que se derivan del hecho de que pueden alcanzarse determinados objeti - vos por parte del grupo, que individualmente no sería posible - conseguir " (9). A través del esfuerzo organizado, el hombre - puede hacer más cosas y más eficazmente que si trabajase solo - o sin la asociación de otros; al reducir el tiempo empleado para conseguir un objetivo, aumentarán las actividades posibles - a realizar; sin organización le sería necesario a cada hombre, en cada situación, aprender todas las cosas por si mismo, sin sacar provecho de las experiencias acumuladas.

En definitiva podemos decir que la organización ha sido necesaria para dirigir las actividades humanas hacia la conse - cución de los objetivos. Puede decirse que el éxito o el fra - caso de las actividades de cualquier agrupación humana depende de los medios organizativos usados. Organizar es dotar a la agrupación humana de los medios estructurales que la hacen ca - paz de hacer frente al ambiente en que se desenvuelve, y de cre

(9) Fernando del Pozo Navarro, La dirección por sistemas, México, Ed., Limusa, 1983 (c1983), p. 186

cer y evolucionar dinámicamente.

3. Integración

La integración consiste en la obtención del material humano, recursos materiales y financieros y la reunión armónica de éstos para llevar a cabo los planes y buscar el logro de los objetivos, dentro del marco de su estructura orgánica. Es la integración del material humano para que se realice sus funciones específicas, ya que el director tendrá que recordar en todo momento que la eficiencia se deberá de lograr mediante de la guía del esfuerzo de otros.

4. Dirección

La dirección consiste en dar instrucciones, indicar los planes a los responsables de llevarlos a cabo y establecer la relación personal diaria entre jefes y subordinados. La dirección incluye: comunicación de órdenes y toma de decisiones. Su propósito es 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 la realización adecuada de las actividades en el plantel escolar.

La dirección es la cuarta etapa del proceso administrativo. Esta etapa es también llamada ejecución y ordenadora de instrucciones. Supone citar las órdenes necesarias para obtener los objetivos precisados en la planeación, dentro de la estructura determinada en la organización y con los elementos que se dispuso al integrar.

La dirección está presente en todas las fases del proceso administrativo. En la planeación, se tendrán que dirigir-

los pronósticos y presupuestos, dirigir hacia los objetivos, dictando las políticas y los procedimientos; en la organización, se delimita la autoridad y responsabilidad, estableciendo líneas de comunicación; en la motivación, desarrollando en los individuos el deseo de ejecutar sus labores con eficiencia, obtener la cooperación entusiasta y diligente, revisando permanentemente los diferentes tipos de incentivos; y en el control vigilando que los esfuerzos directivos vayan bien encaminados.

5. El control

El control es un conjunto de providencias incluidas en las estructuras y en las normas de una empresa o institución para que en el desarrollo de las actividades se produzca una comprobación y cotejo automático previendo errores y fallas para proveer información segura. El control lucha porque se obtenga eficiencia, porque el personal se adhiera a las políticas administrativas, para que la operación resulte como lo planeado o lo más cercano posible tolerando el grado de desviación humana. Consiste en evaluar y corregir la ejecución de las actividades, con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas planteadas.

CAPITULO III

PROPOSITO Y CARACTERISTICAS DEL DIRECTOR

A. Propósito y perfil del puesto

El propósito del puesto de director de escuela primaria es " 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 Secretaría ". (10)

Dirigir una escuela es una tarea tan compleja como importante, se dice que esta acción da la fisonomía al plantel. El director debe tener amplia experiencia en la docencia, poseer amplio conocimiento pedagógico y conocer la legislación que -- preside a la obra educadora para poder ser un buen coordinador de iniciativas y encauzador de actividades, más por encima de todo debe cultivar su don de gentes y tener un trato amable -- con todos. Un director autocrático degeneraría las funciones de la escuela que tuviera a su cargo.

El perfil del puesto es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir un individuo para desempeñar en forma eficiente las actividades que -- tiene asignadas dentro de una estructura específica.

(10) S.E.P. Manual de organización de la escuela primaria, México, 1981, p. 35

Para el puesto en estudio la persona debe llenar los siguientes requisitos: ser maestro titulado, haber trabajado como maestro de grupo, tener criterio para tomar decisiones, manejar adecuadamente las relaciones humanas, sugerir cambios, - tener iniciativa para proponer opciones de trabajo, capacidad para resolver problemas y dirigir grupos, saber escuchar y retroalimentar, poseer actitud de respeto, compromiso y responsabilidad.

De todos estos conocimientos, capacidades y actitudes -- que debe reunir un maestro para que se le otorgue el puesto de director, la mayoría tiene que adquirirlas en la práctica si es que desea desempeñar el puesto en la mejor forma posible, - ya que en su mayoría este tipo de plazas las otorga la Secretaría por compromisos contraídos principalmente con la parte Sindical a nivel Seccional y en muy pocos casos se toma en cuenta la preparación profesional de los aspirantes.

B. Límites de autoridad

1. En materia de planeación

El director de la escuela es el responsable de formular las propuestas de consolidación y ampliación de la escuela; - pero por lo general la solución de estos problemas no depende del cumplimiento del director, porque si se cumple por parte de la dirección y el apoyo económico de la S.E.P. o dependencias del gobierno no llega el problema no se resuelve.

Por otra parte el director debe de autorizar el plan de trabajo de los profesores de grupo e implantar la estructura-

orgánica autorizada por la escuela.

2. En materia de recursos humanos

El director debe distribuir al personal docente y, en su caso, al administrativo. Autorizar permisos económicos hasta por tres días, al personal a su cargo. En este aspecto los reglamentos de la S.E.P. nos indican que se podrán conceder en tres ocasiones distintas durante el ciclo escolar, separados cuando menos por un mes. Es muy común que muchos maestros no hagan uso de estos días cuando no es necesario, por eso se debe actuar con criterio, cuando si los ocupe, sin tener que apegarse estrictamente a los reglamentos de la S.E.P. El director está también autorizado para levantar actas de abandono de empleo cuando el caso lo amerite. Esto esta contemplado en el capítulo XII del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.

En este punto a veces el director pierde la autoridad que le da el puesto y los reglamentos, ya que existen maestros que descuidan mucho su función de educadores y su incumplimiento algunas veces amerita acta de abandono de empleo, pero si dicho maestro está protegido por alguna de las partes, oficial o sindical, si el acta se levanta simplemente se detiene y no se le da trámite y el director queda mal ante el grupo que dirige y en general ante los maestros de la comunidad que se enteran del caso. Al aplicar otro tipo de sanciones dentro del ámbito de su competencia también sucede lo mismo.

Otro de los factores que influye negativamente en el cumplimiento de las funciones del director, es la mala supervi --

sión de algunos Inspectores de las escuelas adscritas a su Zona que ocasiona que cada plantel escolar funcione como mejor - le parezca al grupo de maestros o al director de la escuela, y cuando el director de tal o cual escuela quiere actuar en apego a los lineamientos se encuentra con muchos problemas con -- los miembros del personal porque en ocasiones gran parte del - grupo quiere actuar de la manera más cómoda, basándose en que en las escuelas vecinas así lo están haciendo.

Es este aspecto de recursos humanos al director también - le corresponde otorgar los créditos escalafonarios al personal de la escuela.

3. En materia de recursos materiales

El director debe de formular el cuadro de necesidades de material y equipo escolar, realizar compras de material y equi - po con los ingresos propios de la escuela, conforme a los li - neamientos establecidos, y autorizar el uso del sello, del ar - chivo y de la documentación oficial de la escuela.

4. En materia de recursos financieros

Le corresponde en este aspecto aprobar los programas de - producción y venta del Comité Administrador de la Parcela Esco - lar. La mayoría de las parcelas escolares a través del Banco - de Crédito Rural y es quién impone las condiciones, en cuanto - al tipo de siembra que ha de realizarse y la cantidad por hec - tárea que se proporcionará por cada uno de los trabajos. Di - cho en otra forma el Comité Administrador de la Parcela Esco - lar, del cual el director debe ser el presidente, se debe adap - tar a las condiciones que ponga el Banco, convenga o no, y - -

cuando se solicita asesoría de parte de la Dirección Federal de Educación o de la Secretaría de la Reforma Agraria, no se encuentra el respaldo adecuado.

Otra de las funciones del director es administrar adecuadamente los ingresos propios de la escuela, generados por la parcela, cooperativa, ahorro, así como todo tipo de donativos.

5. En materia de control escolar

El director es el encargado de autorizar la inscripción y reinscripción de alumnos. Este proceso se dificulta porque existe mucha apatía por parte de los padres de familia en acudir en los días marcados por el calendario escolar, llevando o mandando a sus hijos hasta el primer día de clases, confiados en que no habrá ningún problema para que su hijo sea inscrito. Por tal motivo la S.E.P. deberá tomar alguna medida pertinente para acabar con este problema que ocasiona mucho descontrol.

Es el responsable de validar el resultado de las evaluaciones hechas a los alumnos y certificar la acreditación de los estudios de los alumnos de 6º grado.

6. En materia de recursos asistenciales

En esta materia administrativa el director debe proponer candidatos para obtener becas. El sistema de becas para el nivel de Educación Primaria establecido por la S.E.P., no soluciona el problema de los niños de bajo nivel económico ya que las cantidades son muy pequeñas y se les otorga de uno a tres niños por escuela, cuando existen muchos en las mismas condiciones económicas que la de los becados.

7. En materia de extensión educativa

El director debe autorizar los programas de trabajo que le presente el Comité Administrativo de la Parcela Escolar, - comisiones de ahorro y cooperativa escolar. Autoriza también las solicitudes para que los grupos realicen visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen la práctica escolar. En la actualidad este tipo de solicitudes casi no se presenta principalmente por la problemática que presenta el traslado de los alumnos, ya que es difícil contar con el apoyo de las autoridades municipales y de otros organismos para la solución de dicho problema.

8. En materia de supervisión

Le corresponde al director evaluar las actividades del personal a su cargo, previa vigilancia en el cumplimiento de los objetivos programáticos y supervisión de grupos, cuando me nos una vez a la semana, con el fin de ayudar a los maestros a solucionar los problemas que surjan en el desarrollo del proce so enseñanza aprendizaje y a corregir las deficiencias y des - viaciones que pudieran presentarse.

9. En materia de organización escolar

En el aspecto organizativo debe integrar los grupos y asignar profesores a los mismos, buscando siempre que cada maes tro quede en el grupo en el que pueda dar mayor rendimiento y a la vez que la distribución se realice armónicamente. Tam -- bién deberá promover la modificación de horarios y turnos de - clase cuando las condiciones climatológicas o las circunstan -- cias educativas así lo requieran. Además debe formular propues

tas de mejoramiento a la organización y funcionamiento de la escuela.

10. En materia técnico pedagógica

El director está autorizado para formular y proponer adecuaciones a las técnicas y métodos, para operar el plan y los programas de estudio. Es la persona indicada para orientar a los padres de los alumnos con problemas de aprendizaje, sobre la atención que éstos requieran. Para solucionar el -- problema anterior se necesita más apoyo económico de parte de las dependencias del gobierno, ya que la mayoría de niños con problemas de aprendizaje, son de un nivel económico muy bajo y las escuelas especializadas, cuando existen dentro de la comunidad, no son accesibles a muchos niños, principalmente por la lejanía en que se encuentran.

11. Responsabilidad

Quien dirige una escuela debe garantizar que el proceso enseñanza aprendizaje se desarrolle con calidad y oportunidad, vigilar que la escuela funcione con la estructura orgánica autorizada, controlar que el funcionamiento de la escuela se -- realice conforme a las normas, los lineamientos y procedimientos autorizados por la Secretaría y verificar que el personal docente proporcione el servicio de educación, dentro del turno y el calendario escolar autorizado, guiar el trabajo de la institución en busca del logro de los objetivos de educación elemental.

La comunicación más importante del director será con el Inspector de Zona, con los directores de su misma zona esco -

lar y con el personal a su cargo.

12. Características requeridas para el desempeño del puesto

La función del director de la escuela primaria es de -- gran importancia, ya que ésta significa la enseñanza básica -- del individuo, que le permitirá aspirar a otros niveles. El puesto de director, como ya se ha mencionado, se otorga principalmente por procedimientos escalafonarios o por compromi -- sos entre la S.E.P. y el Sindicato, y se omite la capacita -- ción profesional específica.

La S.E.P. en los proyectos puestos en operación en 1984 en busca de la consecución de los objetivos del programa na -- cional de educación, le da gran importancia a la supervisión -- técnico-administrativa que deben lograr los directores escola -- res y su objetivo específico es fortalecer su capacidad de -- gestión administrativa y técnico-pedagógica, para contribuir -- a elevar la calidad de la educación, hacer un buen uso de los recursos, y hacer de la educación un proceso social donde to -- dos los que formen la comunidad educativa participen activa -- mente.

Es de gran valía que la S.E.P. haya emprendido progra -- mas de mejoramiento profesional para los directores, es una -- decisión muy positiva el hecho de querer acrecentar los rendi -- mientos de la educación primaria, nivel educativo que es de -- terminante en la formación de todo individuo.

El director escolar, al hacerse cargo de un plantel, -- tiene la responsabilidad de integrar armoniosa y óptimamente -- a los elementos de la comunidad educativa pues es en la escue

la donde todo lo planeado cobra vida.

Son muchos los atributos que un director debe reunir para poder desempeñar eficazmente su labor, pero se analizarán dos - de los más importantes: autoridad y responsabilidad. Estos dos atributos siempre van unidos, la segunda como corolario de la primera. La autoridad es el punto básico para la administración es poder sobre otros o para dirigir a otros, para que hagan o no hagan determinadas actividades, apropiadas para la realización de los fines o propósitos.

En cuanto a la responsabilidad, su esencia es obligatoriedad, de usar el grado de autoridad que se requiere para que las órdenes y tareas se lleven a cabo. Los directores tienen autoridad delegada en ellos, responsabilidad exigida en ellos mis mos, y tareas y deberes asignados, la responsabilidad nace al a ceptarse la autoridad.

Para quien dirige una escuela es necesario contar con habilidades técnicas, administrativas y humanas. Las habilidades técnicas se refieren a los conocimientos y competencia necesarias para usar métodos, técnicas, equipos, etc. Las habilidades administrativas se refieren al hecho de saber conducir cada una de las fases del proceso administrativo.

Las habilidades humanas son las más difíciles de entender y sobre todo de aplicar, son importantes en todos los niveles jerárquicos y constituyen el elemento catalizador de la efectividad administrativa. Sin embargo no se ha dado la debida importancia a este tipo de habilidades porque es más fácil trabajar con máquinas y objetos inanimados.

CAPITULO IV

FUNCIONES ESPECIFICAS POR MATERIAS ADMINISTRATIVAS

A. En materia de planeación

Esta materia administrativa significa, "cuantificar, racionalizar y programar la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, a efecto de asegurar el funcionamiento de los planes en servicio, y atender la demanda educativa del Estado". (11)

Quien no planee una labor no hará nada organizado, y su trabajo tendrá simplemente el éxito o el fracaso que el azar le depare. Los planes concretos de acción, como objetivos y metas, con medios y recursos, han de ajustarse a la realidad en que se actúa. Planear olvidándose de los alumnos, del ambiente, recursos y del tiempo, es planear una utopía y, consecuentemente un fracaso.

Hay maestros que nunca planean porque afirman tener mucha experiencia, y lo que practican es, en el fondo, una decadente rutina. Planear es un principio de organización, y hay que proceder siempre con estricto apego a lo previsto para realizar una obra efectiva.

(11) S.E.P., Manual de operación del sistema de educación Primaria en los estados, s.l, 1979, p. 17.

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 improvisación y se eliminan esfuerzos inútiles - tanto de maestros como de alumnos.

Al director le corresponde elaborar el plan general de trabajo, que comprenderá el mejoramiento de la institución, - desde el punto de vista técnico, administrativo, social y material, y con base en el censo escolar, las necesidades de - tectadas, el plan de actividades que presente el personal docente y sobre todo en base al alumnado inscrito.

B. En materia técnico pedagógica

Las funciones técnico pedagógicas del director son de las más importantes, ya que estas acciones bien llevadas a - portan beneficios a los maestros y alumnos, el buen desarrollo de las actividades correspondientes a esta área le lleva - rá en gran parte a la consecución de sus objetivos y los ob - jetivos educacionales. Debe hacer partícipes a los maestros de las necesidades de: revisar periódicamente los métodos, - una aplicación correcta de los programas, una evaluación co - rrecta y de actualizarse en su labor pedagógica.

La formación, actualización y perfeccionamiento del -- personal docente constituyen en el mundo cambiante, factores sin cuyo cumplimiento no sería posible obtener ni la expan - sión ni la optimización de la enseñanza. He aquí uno de los objetivos claves que debe de orientar la actividad del direcq

tor como responsable de la escuela.

El director no debe olvidar que su función pedagógica-significa orientación, coordinación, supervisión y ayuda profesional. De una buena coordinación del aspecto administrativo y técnico-pedagógico, dependerá la eficiencia de su labor como directivo.

Debe de controlar que el proceso 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. En materia de organización escolar

La organización facilita el trabajo del educador e, in directamente, va formando en el educando un sentido de previ sión, es decir que se va educando indirectamente en el hábito y la actitud. Organizar no es problema de gustos; es una necesidad imperiosa por la cantidad de labores que hay que realizar y por la índole misma del proceso de educar, que es el aspecto esencial de la labor de los maestros.

Para que el trabajo escolar sea educativo, ha de ser ante todo organizado, y no rutinario ni imprevisto. La orga nización trata de evitar el desastre, de aprovechar los esfuerzos y obtener óptimos resultados.

El director para lograr una buena organización escolar debe en primer término, establecer anualmente, cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo de la escuela e integrar todas aquellas comisiones que se consideran necesarias. El

buen funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo constituye un gran apoyo para el director en su labor como orientador -- técnico pedagógico.

También debe promover al inicio del ciclo escolar, la formación de la mesa directiva de la asociación de padres de familia, con el fin de que éstos en forma organizada colaboren en el mejoramiento del plantel escolar. El director debe rá reunir, orientar y motivar a los padres de familia para que se constituyan en un organismo de ayuda en la solución de los problemas de los niños y de la escuela en general.

Cuando las comunidades rurales cuentan con parcela escolar, el director integrará al inicio del año escolar, el comi té administrador de la parcela escolar, con el fin de que la parcela funcione bajo las normas y los lineamientos establecidos por la S.E.P.

Deberá promover el establecimiento de las condiciones - generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre to das las personas que participan en el proceso enseñanza apren dizaje, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo es colar.

D. En materia de control escolar

El control escolar es el conjunto de actividades ten -- dientes a regular la inscripción y la reinscripción de los alumnos que requieran el servicio de educación primaria, así - como el registro, la acreditación y certificación de sus estu dios.

Es necesario dar a conocer a los padres de familia las fechas para la inscripción y reinscripción, así como los requisitos para su trámite. El director deberá asegurarse que estos procesos y los de registro y acreditación, se realicen en las fechas marcadas por el calendario escolar y de acuerdo a las normas establecidas por la S.E.P., para lo cual tendrá que entregar a la comisión de inscripción los materiales y las instrucciones necesarias para que la operación se realice correctamente.

El director tendrá la obligación de conservar actualizado el archivo escolar general de la escuela y constatar -- que el personal docente mantenga actualizada la documentación correspondiente del grupo a su cargo.

E. En materia de supervisión

La supervisión escolar consiste en asesorar, supervisar y evaluar el cumplimiento de los planes y programas de estudio y que el proceso se realice bajo las normas y los lineamientos establecidos por la S.E.P. para el fortalecimiento de la educación primaria. El director deberá integrar, cuando proceda el Consejo Técnico Consultivo de la escuela y participar en el Consejo Técnico Consultivo de la Zona. Visitar a los grupos periódicamente y, en su caso, orientar a -- los maestros para que solucionen las deficiencias. Además -- verificar que los maestros planeen el trabajo escolar.

F. En materia de extensión educativa

Esta materia consiste en fomentar actividades sociales y culturales que ayuden al proceso enseñanza aprendizaje, con el fin de lograr la formación del educando. El director es responsable de analizar y, en su caso, autorizar los programas de actividades que presenten el Comité Administrador de la Parcela Escolar, la mesa directiva de la asociación de padres de familia y las diferentes comisiones del Consejo Técnico Consultivo, a fin de que el desarrollo de dichas actividades apoyen el trabajo escolar y se puedan lograr los objetivos. Es necesario fomentar la creación de huertos familiares y la plantación de árboles frutales, las explotaciones pecuarias, a efecto de integrar a los alumnos a los procesos productivos del Estado. Se recomienda también al director de proponer ante la S.E.P. la creación de talleres industriales que desarrollen actividades de apoyo al proceso enseñanza aprendizaje, pero se considera que es muy difícil en el nivel primario lograr un apoyo económico para la creación de este tipo de talleres, ya que se carece de muchas cosas más elementales.

G. En materia de recursos asistenciales

Esta materia consiste en otorgar prestaciones sociales a los alumnos de educación primaria de escasos recursos, a efecto de estimular su aprovechamiento.

En los manuales e instructivos proporcionados por la S.E.P. se mencionan varias actividades que el director debe-

realizar para la obtención de raciones y becas por parte del alumnado de escasos recursos. En los últimos años se han estado otorgando becas a uno o dos alumnos por escuela y en algunos casos hasta tres; pero son cantidades muy pequeñas que no solucionan el problema de los niños, además como ya se -- mencionó anteriormente son muchos los niños que ocupan ayuda. Las raciones no se sabe que se otorguen actualmente.

H. En materia de recursos humanos

Cualquier institución debe dar prioridad a los recur -- sos humanos de que dispone. Los recursos humanos son deter -- minantes en todas las fases del proceso administrativo de -- cualquier escuela son, por su naturaleza, los más complejos -- en su administración, ya que cuando un director recibe a un -- elemento en su escuela no sabe el rendimiento que va a dar.

Los resultados del trabajo individual son consecuencia directa, en primer lugar, de los conocimientos y habilidades que posea una persona y en segundo lugar, de la adaptación -- de la persona hacia la institución donde preste sus servicios. No basta saber mucho si no hay deseo de trabajar, pero tampoco es suficiente el deseo de colaboración si se es inepto.

El director debe mantener actualizada la plantilla del personal, otorgar comisiones, dar a conocer el reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la Se -- cretaría de Educación Pública, orientar al personal de nuevo ingreso, fomentar la actualización de los maestros a su car -- go, así mismo conceder permisos al personal cuando proceda.

I. En materia de recursos materiales

En este aspecto el director deberá de llevar el registro y control de los muebles e inmuebles y del archivo, así como reportar altas y bajas de bienes del activo fijo cuando sea necesario; recibir la dotación de libros y demás materiales de parte de la S.E.P. y distribuirlos entre el personal docente; gestionar ante la Subdirección General de Servicios Administrativos la solución de necesidades de mejoramiento de la planta física escolar; analizar y, en su caso, aprobar las propuestas de solución que le presente la asociación de padres de familia, para la conservación y mejoramiento del edificio escolar; controlar el uso del sello y de la documentación oficial de la escuela.

J. En materia de recursos financieros

El director deberá formular un programa anual de gastos de la escuela, controlar la integración de fondos generados por la cooperativa escolar, ahorro y parcela escolar; utilizar adecuadamente los recursos de la escuela y conformar el manual de procedimientos para el manejo de dichos ingresos y a las disposiciones de la Delegación General.

CAPITULO V

EL DIRECTOR Y LAS RELACIONES HUMANAS

A. Ejercicio de liderazgo

El liderazgo es considerado como aquellos actos que ayudan a que un grupo logre sus resultados preferidos. La efectividad de un grupo en el logro de sus metas y el liderazgo están íntimamente relacionados entre sí. En un equipo de trabajo donde existe armonía y cooperación amistosa en las tareas a realizar, donde se busca la superación en las actividades para conseguir los objetivos, donde cada individuo realiza su parte en la tarea general de la organización con efectividad y a un nivel de ejecución elevado es porque existe buen liderazgo.

Los líderes efectivos captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.

Cualquier miembro de un grupo puede ser líder en el sentido de poder actuar para servir a las funciones del grupo. Muchas conductas distintas pueden servir a una función determinada, una variedad de acciones ejecutadas por diversas personas puede servir a una y la misma función de liderazgo.

Para lograr la armonía en el grupo es necesario, conservar placenteras las relaciones interpersonales, arbitrar en las disputas, proporcionar ánimo, dar a la minoría la oportunidad de ser escuchada, estimular a autosugestión y aumentar la in -

terdependencia entre los miembros.

El liderazgo consiste en: Coordinar las diferentes actividades, dar y aceptar instrucciones, lograr persuadir, motivar para luchar en busca de los objetivos del grupo.

En la medida de quien ejerce el liderazgo realice lo que el grupo espera de él, el grupo responderá actuando como el líder espera que lo haga.

El liderazgo consiste en gran parte en la capacidad de un individuo para influir sobre otros, tanto directa como indirectamente, basado en su posición dentro de la estructura y en su autoridad legítima.

Se ha hecho referencia a un liderazgo en forma general, pero son conceptos aplicables al director de la escuela primaria, ya que un liderazgo deseado de éste supone en su actuación la participación responsable, espontánea y entusiasta, que despierta el deseo de cooperación del personal a su cargo.

El director deberá ejercer un liderazgo democrático, tratar de concentrar toda la atención en las actitudes e intereses del personal a su cargo, sin descuidar los objetivos comunes, a fin de obtener la armonía y la participación activa del grupo de trabajo, para lograr una mayor eficiencia en el desarrollo del trabajo.

B. Las relaciones humanas en la comunidad educativa

El hombre no puede concebirse como un ser aislado. Se encuentra integrado dentro de la sociedad en la cual tiene que desenvolverse para satisfacer sus necesidades, lo que solamen-

te podrá lograr si encuentra las fórmulas de convivencia que sean propicias.

La naturaleza cambiante de la vida en sociedad obliga, a los que de ella forman parte, a adentrarse en el conocimiento de las causas que, constantemente están ocasionando fuertes desequilibrios en la convivencia humana, es por lo que las que las tendencias sociales deben ir dirigidas a la búsqueda de una convivencia armónica.

Las relaciones humanas constituyen el vínculo insustituible que permite al hombre mantener vigente el principio de solidaridad que lo lleva a la consecución de todas sus metas comunes. En la comunidad educativa las malas relaciones humanas don darán siempre resultados negativos, si no se manejan bien las relaciones humanas habrá rechazos entre los miembros del personal y no habrá tratos positivos.

En cambio si se utilizan los sistemas adecuados de comportamiento, las relaciones podrán proporcionar muchas satisfacciones: el respeto entre los compañeros, la colaboración efectiva de los subordinados y el aprecio de las autoridades. En suma se recorrerá sin gran dificultad el camino que conduzca hacia el propósito final, que es el hacer más agradable la vida diaria. En el trato diario del personal docente de una escuela es común la presencia de conflictos que se derivan de las diferentes formas de ver las cosas, cuando cada quien quiere hacer prevalecer sus puntos de vista sin tomar en cuenta la opinión de los demás. Para evitar tales situaciones, es necesario permitir que todos expongan con liber-

tad lo que piensan, escuchar los razonamientos de los demás -- antes de externar los nuestros, en fin, crear el ambiente -- propicio para llegar a conclusiones acertadas.

Las relaciones humanas desempeñan un papel definitivo -- en la búsqueda de la convivencia armónica de la humanidad y -- es la comunicación el medio insustituible por lo que se ha -- de alcanzar este objetivo. La importancia que actualmente -- se le concede a las relaciones humanas data de poco tiempo. -- En las comunidades primitivas casi quedaban circunscritas a la propia familia y, naturalmente, eran totalmente desconocidas las relaciones laborales, las cuales solo se manifiestan hasta que aparece la forma compleja de la división del trabajo. La escuela de las relaciones humanas ha enriquecido en forma importante el proceso administrativo, con variados conceptos, modelos, descubrimientos del comportamiento real de las personas y técnicas para mejorar las relaciones interpersonales.

Las relaciones humanas consisten en el arte de llevarla bien con los demás en la interacción de dos o más personas. El proceso de las relaciones humanas es una fuerza activa, -- que lleva a la creación de las relaciones agradables o desagradables. Una buena comprensión de la conducta humana, así como una buena dosis de paciencia y tacto, ayudan a establecer unas buenas relaciones humanas, y tienden a crear una situación de reciprocidad en los demás. Los compañeros de trabajo estarán mejor dispuestos a colaborar cuando han recibido muestras de consideración. Habrá menor tensión en las rela --

ciones humanas cuando cada miembro de la sociedad intente hacer lo posible porque la vida discurra en forma tranquila y armónica.

Las relaciones humanas que comprenden: Estudio de grupos, motivación, comunicación, liderazgo, cambio organizacional, participación, habilidades humanas, personalidad individual. Deberían aplicarse en todas las etapas del proceso administrativo, o sea, en la planeación, organización, integración, dirección y control.

Las relaciones humanas y el proceso administrativo se refuerzan entre sí, y deberían considerarse más como una unidad que como entidades separadas. Cualquiera de los dos que sea deficiente hará difícil el logro de los objetivos.

I. Concepto de grupo

El grupo tiene gran importancia para el desarrollo de las relaciones humanas de una institución educativa, por eso quien dirige debe tener conocimiento de la teoría de la dinámica de grupos y vivirla en la práctica para poder actuar sobre el grupo en forma efectiva para que cada miembro del mismo acepte sus responsabilidades y cumple cabalmente con ellas. Cuando el director no está preparado para dirigir al grupo, que en este caso es el personal a su cargo, en vez de ayudar estorbará al desarrollo de las actividades. El director debe suponer que el grupo puede facilitar o hacer difícil el logro de los objetivos deseados, por lo que deberá comprender la naturaleza de la vida en grupo, de modo de buscar con mayor razonamiento el logro de las metas fijadas mediante los-

conocimientos proporcionados por la investigación.

Se entiende por grupo cualquier conjunto de personas interdependientes, que establecen una relación mutua, en función de intereses y objetivos comunes,

2. El director como promotor de las relaciones humanas

Las relaciones humanas en la comunidad escolar, tendrán que ser propicias para lograr la eficiencia en el desarrollo de las actividades del grupo, tarea que corresponde al director de la escuela, ya que sus funciones son semejantes a las de un líder y debe llevar al grupo a la acción en forma espontánea, desde que se le otorga el puesto ha de fomentar las relaciones humanas adecuadas y convertirse en dirigente.

La figura principal dentro del plano administrativo y de relaciones humanas es el director de la escuela, pues el Inspector y demás autoridades superiores no tienen los medios de control necesarios, y tienen que dejar toda la responsabilidad en manos del director, quien debe fungir como líder y coordinador. La conducta del director dentro del plantel nos pueden señalar las reglas que han de seguir las relaciones humanas -- interescolares.

El director debe lograr la confianza de su personal para que obtenga buena disponibilidad de éste en sus funciones y obtener los beneficios deseados. Para esto es necesario que -- piense en los intereses de los demás como en los suyos propios que aproveche el momento oportuno para presentar su objetivo, -- que haga exposiciones razonables, cumpla con sus promesas y solucione los conflictos entre el personal.

Las relaciones entre los maestros de un plantel se norman por reglamento vigente. Pero estas relaciones de tipo la boral deben alcanzar el grado de relaciones humanas favorables para apoyarse en las labores generales de la escuela.

El trabajo en equipo puede aligerar las tareas de cada uno de los miembros y hacer más eficiente el trabajo de la institución, el director ha de comprender que el engranaje de una obra colectiva donde la responsabilidad es múltiple y única, donde todos deben obrar coordinadamente, no bajo un mismo mando, sino bajo un mismo plan y bajo el peso de una misma responsabilidad.

En las escuelas con personal numeroso, principalmente, surgen egoísmos que pueden repercutir negativamente en el trabajo escolar, es común encontrar maestros que se jactan de lo que son y reniegan de los demás, otros se aíslan. Es por eso que una de las responsabilidades más importantes del director de la escuela es mantener la unidad entre los maestros.

Por otra parte el director debe ser inteligente en sus determinaciones cuando pretenda lograr algo de su personal, utilizando el método de la persuasión.

J. Reilly William nos dice: " Existen sólo dos maneras para lograr que una persona haga lo que deseamos: la primera es la persuasión la otra es la fuerza ". (12)

(12) Relaciones humanas venturosas. 8 ed., Tr. Sergio Pitoló, México, Ed. Fernández, 1980, p. 15

Cuanto más acertado sea el director en sus decisiones más se inclinará a emplear el método de la persuasión y a usar lo menos posible los recursos que incomoden al personal y tratará de no ser un director autocrático.

Habrán situaciones en que el director se verá obligado a utilizar la fuerza que le da el puesto, con el fin de no perder dicha autoridad ante el grupo y posteriormente buscar el entendimiento de que se obró para proteger los intereses del grupo. El éxito del director depende principalmente de su habilidad para manejar los recursos humanos. Por tal motivo la Secretaría de Educación Pública debe intensificar el entrenamiento para desarrollar esta habilidad en los directores de escuela primaria, buscando que no se sigan cometiendo errores a veces imperdonables, al tratar casos similares de maneras diferentes, de acuerdo al humor que se tenga en ese momento.

Mientras el director no tenga argumentos sólidos sobre el uso de la persuasión contra el uso de la fuerza, seguirá cometiendo graves errores en lo que se refiere a los problemas humanos de cada día, es necesario su buena disposición para hacer más caso a las leyes fundamentales del comportamiento humano.

El director deberá ayudar a su personal a no cometer errores, ya que hay quienes usan los errores y desgracias de los demás para lograr un sentimiento de superioridad y fundamentar su propia estima.

Para concluir es necesario insistir que el director no deberá forzar en ningún momento a realizar lo que él desea si

no convencerlo. Solo usará la "fuerza" cuando haya empleado todas las posibilidades de discusión pacífica y de persuasión, y llegue el momento en que se tenga que actuar por el bien -- del grupo.

Es necesario hacer mención del elemento básico para que las relaciones interpersonales puedan funcionar adecuadamente, este elemento es la comunicación. Cualquier comunicación incompleta, confusa, querer decir algo y decir otra cosa, etc., puede crear problemas de difícil solución.

La dirección se basa en la capacidad que se tenga para efectuar la comunicación propicia que facilite la participación espontánea de los miembros del personal.

" No podemos concebir la existencia de buenas relaciones cuando la comunicación es mala y no podrá haber coordinación en ninguna actividad común sin el empleo de adecuados -- sistemas de comunicación ". (13)

Para lograr una comunicación adecuada hay que tener presente lo siguiente: desterrar favoritismos, que el personal comprenda su situación como profesional, el respeto a la personalidad, estimular las acciones de los maestros, etc.

C. La motivación del personal docente

1. Concepto de motivación

Toda actividad humana está movida por una fuerza inter-

(13) Jesús Antonio Alvarez Román. Las relaciones humanas. 3 ed., México, Ed. Jus, 1978, p. 25

na que la mantiene mientras dura la necesidad, a la vez que la dirige hacia los fines propuestos. Esta fuerza o energía interna se llama motivación. Su fuente principal son las necesidades vitales; está constituida por intereses que tiene el hombre en las diferentes etapas de su vida.

" Las motivaciones son las causas internas que sostienen, dirigen y promueven la conducta ". (14)

2. El director y la motivación

En la escuela los motivos y la motivación son determinantes, tanto en el comportamiento de los alumnos como en la función que efectúa el maestro, ambos estrechamente ligados por el proceso enseñanza aprendizaje.

El director deberá mantener el entusiasmo, creatividad e iniciativa en el trabajo de los elementos de la comunidad educativa. Una motivación inicial con la que logre en cada elemento la buena disposición en sus actividades a realizar; una motivación durante el desarrollo de las actividades, valorando, orientando y tomando en cuenta todo esfuerzo de cada uno por realizar su labor en pro de los objetivos; y una motivación final, que lo estimule a emprender nuevas tareas.

Es necesario haga sentir al personal docente, alumnado, trabajadores y miembros de la comunidad que son factores importantes en el desarrollo del proceso educativo, les haga --

(14) Adam Sferra, et al. Personalidad y relaciones humanas. 2 ed., Tr., José María Gollart Capdevilla. México, Ed., Mccraw Hill, 1982 (c1977) p. 13.

sentir su responsabilidad, les fomente el deseo de actualización y superación, para beneficio de la comunidad educativa.

3. Ambiente favorable de trabajo escolar

El medio ambiente significa el primer contacto que el hombre tiene con el mundo, del cual dependerá durante toda su vida. De ahí su fuerza decisiva en la educación.

El aire que respira, los alimentos, la habitación, los campos que circundan su ciudad etc., forman su medio físico - donde ha de desenvolverse, así mismo con su medio social, ya que el individuo no se concibe aislado. Estos dos aspectos - deben estar siempre presentes en quien dirige una escuela y - procurar un ambiente físico y social agradable para quienes - forman la comunidad educativa.

Debe procurar una escuela que en su aspecto físico estimule para la realización de las labores correspondientes. Una escuela bien presentable, con pintura en buenas condiciones y colores adecuados, bien reforestada, limpia, con campos de recreación bien acondicionados, etc., será sin duda un sitio que invite al trabajo y a la participación para conservar lo y mejorarlo cada día.

Con anterioridad debe procurarse que el edificio quede retirado de modulares, centros de vicio; y todo lo que pueda significar un foco de infección, contaminación y peligro.

Por otro lado el director ha de buscar siempre buenas relaciones humanas entre alumnos, maestros, padres de familia y comunidad en general, buscando que la estancia en la escue-

la resulte lo más grata posible.

Para lograr establecer y consolidar las relaciones entre el profesor y el padre de familia, es necesario saber utilizar a quien es el mejor enlace en las relaciones humanas escolares: el alumno, si éste vuelve a casa satisfecho y alegre con su progreso educativo palpable, será el mejor promotor social de la escuela como institución. Los padres más fácilmente sentirán que la escuela cumple con su función y será más probable su participación en beneficio de la escuela, así mismo es necesaria la comunicación constante con los padres para que vayan al tanto de la situación del niño en el proceso enseñanza aprendizaje.

Para lograr situaciones propicias en la convivencia de todos los elementos que forman la comunidad educativa, se recomienda que el director: dé mérito y reconocimiento a las realizaciones logradas, preste sus servicios y opiniones, analice las opiniones de los demás, dé ejemplos, fomente la integración del grupo, establezca la comunicación directa, admita sus errores, acepte obligaciones, busque la imparcialidad, etc.

Se proponen estas sugerencias por no existir reglas para la conducta humana que garanticen resultados satisfactorios, debido a su propia dinámica.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la eficiencia de la administración educativa depende el avance cultural de nuestro pueblo.

La escuela primaria constituye la base insustituible en toda estructura pedagógica. Sus cualidades o defectos repercuten en los más altos niveles educativos, se advierte lo que hizo o dejó de hacer, el maestro del nivel primario.

La organización de la escuela primaria es indispensable para lograr un trabajo efectivo, que se desarrolle sin tropiezos, sin retardos y sin apresuramientos. No dejar nada para la última hora ni confiarse en la improvisación, la suerte, o la experiencia.

Es necesaria la creación de un cuerpo técnico consultivo en cada Estado que atienda los problemas administrativos y técnicos de las escuelas unitarias.

Es necesario que la S.E.P. antes de otorgar las plazas de directores, realice un estudio entre los aspirantes, buscando que quiénes adquieran el puesto, constituyan una garantía en el desarrollo de su labor administrativa y se ganen el respeto y confianza del personal a su cargo.

El funcionamiento de un sistema organizado debe basarse en la delegación responsable de autoridad y en la participación cooperativa de todos los individuos en el sistema, re --

quiere una comunicación activa y humana; más que jerárquica.

El maestro posee una preparación adecuada que le permite desarrollar su labor, sin embargo, es necesario que el director le brinde asistencia técnica constante y lo más directa posible, a fin de que su labor esté acorde a las innovaciones que se le presenten.

Es necesario que la S.E.P. organice con más frecuencia cursos sobre relaciones humanas para los directores. E incluya en los programas de educación primaria sencillas reglas sobre como llevar una mejor convivencia humana.

El director y el personal docente, deben comprender la trascendental importancia que tiene establecer una relación positiva, cordial y de ayuda mutua entre ellos y los padres de familia.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, Jesús Antonio. Las relaciones humanas. 3 ed., México, Ed. jus, 1978, 217 p.
- BALLESTEROS, Antonio y Sain F. Organización escolar. 5 ed., Buenos Aires, Ed. Lozada, 1967(c1976) 182 p.
- _____. Organización de la escuela primaria. 9 ed., - México, Ed. Patria, 1972, 452 p.
- CARTWRIGHT, Darwing y Alvin Zander. Dinámica de grupos. Investigación y Teoría. Tr. Federico Patan López. México, Ed. Trillas, 1974(c1971) 624 p.
- CASTELAZO, R. José. Apuntes sobre la teoría de la Administración Pública. 2 ed., México, Ed. Fenix, 1979, 236 p.
- GRAN Enciclopedia Temática de la Educación. Xalapa, Ver., México, Ed. Ediciones Técnicas Educativas, 1981(1979) T I 333 p. T.IV 290 p.
- LARIS Francisco Javier. Administración Integral. 5 ed., México Ed. Oasis, 1970 (c1970) 271 p.
- POZO, Navarro. La dirección por sistemas. México, Ed., Limusa, 1983 (c1983) 278 p.
- REYES, J. Jerónimo Humberto Quezada Arce. Orientaciones para dirigir la escuela primaria. México, Ed. Oasis, 1969 (c1969) 204 p.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Curso para directores de escuela primaria. Imp., s.l., s.a., 73 p.
- _____. 2do. Curso para licenciaturas en educación pre escolar y primaria. Cd. Satélite, Edo. de México, Ed. Comunicación Impresa, 1976, 387 p.
- _____. Manual del director del plantel de educación primaria. 2 ed., México, 1986, 123 p.
- _____. Manual de operación del sistema de educación en los estados. México, 1979, 177 p.
- _____. Manual de organización de la escuela de educación primaria. México, 1981, 77 p.
- _____. Relaciones Humanas. Capacitación para el trabajo. México, Ed., Continental, 1978,

SORIA, Murillo. Relaciones humanas. 2 ed., México, Ed. Limusa, 1985 (c1985) 491 p.

VELAZQUEZ, J. de Jesús. Vademécum. El maestro de la escuela - primaria. 5 ed., México, Ed. Porrúa, 1977, 299 p.

WILLIAM, J. Reilly. Relaciones humanas venturosas. 18 ed., Tr. Sergio Pitol, México, Ed., Fernández, 1980, 157 p.

REGLAMENTO INTERIOR DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LA REPUBLICA MEXICANA

Capítulo segundo. El director de la escuela

Artículo 3º. El director de la escuela es la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización y administración del plantel.

Artículo 4º. Son obligaciones del director:

- a) Intervenir para que los edificios, salones de clases, oficinas y anexos no sólo se mantengan limpios, sino que tengan buena presentación.
- b) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones e instrucciones de la Secretaría de Educación Pública, de la Dirección de Educación y de la Inspección de la zona.
- c) Organizar los servicios del plantel.
- ch) Dirigir y encauzar las actividades de la escuela y otras en la que ésta participe.
- d) Vigilar y conducir sistemáticamente el trabajo escolar y estimular al personal para que mejore la calidad y rendimiento del mismo en sus aspectos: Administrativo, docente, material, social y de mejoramiento profesional.
- e) Estudiar y aprobar, en su caso la distribución del tiempo dedicado a las labores de cada grupo, teniendo en cuenta las circunstancias que condicionan el fun -

cionamiento de la escuela.

- f) Tomar en consideración las iniciativas que presente el personal, para estudiarlas y resolverlas en la medida de sus facultades y, si es necesario, ponerlas a consideración del Inspector Escolar de la Zona
- g) Revisar y aprobar, en su caso, el plan de clases del personal docente teniendo cuidado que la enseñanza se conduzca de acuerdo con el programa en vigor, aplicando las técnicas más adecuadas.
- h) Conceder licencias económicas de tres días como máximo, previa consulta con el Inspector Escolar, únicamente por tres veces al año a la misma persona; siempre que no haya continuidad entre una y otra licencia; que no sean disfrutadas en el mismo mes por dos o más miembros del personal al mismo tiempo, e informar, en cada caso, por escrito, al Inspector Escolar y al Director Federal de Educación.
- i) Comunicar, por escrito, las inasistencias justificadas o no del personal de la escuela al Inspector Escolar y al Director Federal de Educación.
- j) Rendir informes con la frecuencia que marquen los reglamentos y disposiciones, dentro de los lapsos establecidos, tanto por las autoridades educativas como por otras.
- k) En caso de necesidad y tomando como base los intereses de la Educación proponer ante la Inspección Esco

lar, con copia a la Dirección de Educación Federal del Estado, las remociones del personal a sus órdenes.

Estas propuestas deben ir acompañadas de las pruebas documentales que apoyen las razones en que se funde la petición.

- l) Recibir la documentación de fin de año elaborada por los maestros de la escuela, revisarla, entregar el recibo correspondiente y hacerla llegar al Inspector de la Zona Escolar.
- ll) Citar al personal docente a reuniones de Consejo Técnico Consultivo cuando menos una vez por mes, conforme al reglamento interior de ese cuerpo.
- m) Convocar dentro de los primeros 30 días del año lectivo a los padres de familia, para que constituyan su asociación o para renovar la mesa directiva correspondiente al año que se inicia.
- n) Presidir, de conformidad con el reglamento de la parcella escolar, el comité de administración de la misma.
- ñ) Prestar amplia colaboración a la comunidad en la promoción y realización de actos cívicos, campañas sociales y tareas en beneficio colectivo.
- o) Tomar a su cargo a los alumnos que eventualmente queden sin maestro, y de ser necesario, adoptar otro tipo de medidas que garanticen la atención de ellos.
- p) Distribuir al personal de acuerdo a su preparación, capacidad y antigüedad, procurando que los grupos de 1º grado sean atendidos por los mejores maestros.

- q) Autorizar con su firma y sello del plantel los documentos oficiales del mismo.
- r) Dar a conocer oportunamente al personal docente a sus - - órdenes para su acatamiento, el Reglamento de las Condi - ciones de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública, - el presente Reglamento y otras disposiciones vigentes, ta - les como el ahorro escolar, las sociedades cooperativas, - etc.
- rr) Extender la ficha de trabajo al personal a sus órdenes.-
- s) Llevar un libro de registro de visitas del Inspector Esco - lar en el que se deben asentar, invariablemente, las ob - servaciones que se hagan del trabajo y las instrucciones - para mejorar el servicio.
- t) Radicar en el lugar que presta sus servicios. Permanecer en la escuela durante el horario de trabajo.
- u) Todas las demás que fijen las autoridades educativas
- Artículo 5º. En las faltas temporales del director, asumi - rá la dirección de la escuela el maestro que atienda 6º a - ño y en su caso de haber grupos paralelos el de mayor anti - güedad.

Puesto en vigor el 4 de Octubre de 1966.