

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION
CIENTIFICA
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO
PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
DIRECCION DE LICENCIATURAS PARA MAESTROS EN SERVICIO
C. E. L. No. 28

La Delegación Directiva en la Escuela Primaria

TESIS

Que presenta:

ISIDORO CORONA GARCIA 069

en examen recepcional

para obtener el título de:

LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA.



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO
PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
DIRECCION DE LICENCIATURAS PARA MAESTROS EN SERVICIO
C. E. L. No. 28

LA DELEGACION DIRECTIVA
EN LA ESCUELA PRIMARIA

T E S I S

Que presenta:

ISIDORO CORONA GARCIA.

en examen recepcional

para obtener el título de:

LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA.

TLAXCALA, TLAX.

1978.

DEDICATORIA

Con respeto
al C.E.L. No. 28
por recibir la legacía Profesional.

Con gratitud
al Profr. Joel Zamora Pérez.
Conductor del seminario de Tesis.

Con veneración
a mis padres, esposa e hijos:
Lisbeth, Lizeth y Katia;
Omar, Valdemar e Isidoro.

Con fraternidad
al Profr. Alberto Baquero Rendón.
por persuadirme a la superación.

Con afecto
a mis compañeros y amigos
por su decidida colaboración.

I N D I C E

P R O L O G O.....	4
--------------------	---

CAPITULO I

A N T E C E D E N T E S

1. Importancia de la administración escolar.....	5
2. Papel de la administración.....	6
3. Propósito de la administración.....	8

CAPITULO II

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

1. Mecánica administrativa.....	11
2. Dinámica administrativa.....	12

CAPITULO III

LOGICA DE LA DELEGACION DIRECTIVA

1. Función.....	15
2. Autoridad.....	17
3. Responsabilidad.....	22

CAPITULO IV

PRINCIPIOS SOBRE LA DELEGACION DIRECTIVA

1. Límites de control.....	25
2. Autoridad proporcional.....	27
3. Supervisión Unica.....	30
4. Responsabilidad profesional.....	33

CONCLUSIONES GENERALES.....	41
-----------------------------	----

B I B L I O G R A F I A.....	45
------------------------------	----

PROLOGO

Con el propósito de coadyuvar el eminente avance de la investigación científica en el ámbito de la Teoría - Administrativa me permito presentar a su Honorable consideración el Tema: "LA DELEGACION DIRECTIVA EN LA ESCUELA PRIMARIA."

La Obra básica de ADMINISTRACION Y LEGISLACION EDUCATIVA Segundo curso, ha despertado en mí, la principal - fuente de preocupación Profesional, al tratar de comprender el Proceso Administrativo en la Educación Primaria, centrado en la Delegación de Autoridad y Responsabilidad.

Es un tema de vital importancia para todo Director - de Escuela que tiene bajo su responsabilidad el buen -- funcionamiento de la Institución que dirige; hace sugerencias para resolver los problemas que conciernen a la práctica Profesional y canaliza el cumplimiento de la - obligación que los subordinados tienen hacia la Autoridad Superior.

La elaboración del presente trabajo, trata de ree-- descubrir parte del proceso administrativo más idóneo, que permita a todos los que se, nos ha encomendado la delicada y honrosa misión de dirigir; el obtener el máximo de eficiencia y aciertos; así como evitar el alto índice de fracasos que día a día son prominentes en la Escuela Primaria por falta de aspiración a la superación Profesional.

Isidoro Corona García.

CAPITULO I

A N T E C E D E N T E S

1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR.

En el ámbito de la Teoría Educativa, Todo Director de Escuela Primaria, consciente de su función, autoridad y responsabilidad de " dirigir " al Personal Docente a sus órdenes, se hace indispensable el conocimiento de la importancia que tiene hoy en día la moderna administración considerando a ésta como Ciencia Social; que establece normas de acción conjunta donde cada elemento tiene su propia personalidad que influye en el logro de fines comunes.

La humanidad ha llegado a lograr su progreso actual a base de labor y esfuerzos cooperativos y en prosecución de tales metas ha sido imprescindible la sistematización de los trabajos para que cada quién sepa cuáles son sus obligaciones como parte de ese esfuerzo cooperativo. En otra forma habría sectarismo y posiblemente, mayores discordias y apetitos particulares, en lugar de armonía y realizaciones conjuntas.

La administración tiene una Filosofía anticonflictiva y coordinadora de esfuerzos individuales, por medio de la aplicación de principios científicos; CHARLES B. BEARD la denomina "Como la ciencia llave de la civilización -- contemporánea; criterio que destaca la labor conjunta de los seres humanos sin distinción de credos o ideologías, - con el único propósito de servicio a la humanidad.

Para finalizar con este aspecto, es necesario destacar - la importancia que tiene el estudio de otras ciencias sociales para quienes deseen profundizar en el campo administrativo; se necesitan estudios que unifiquen varias disciplinas y ciencias para poder comprender en todas sus múltiples facetas los problemas del comportamiento humano y especialmente cuando dicho comportamiento se interrelaciona con el de otros individuos y actúa dentro de un marco institucional y Jurídico.

2. PAPEL DE LA ADMINISTRACION.

Hay un consenso de opinión de que como consecuencia de - las nuevas tecnologías, hay también un cambio social constante de movimiento centrípeto que debe mantenerse en su -- centro de gravedad por medio de la administración ya que - si no se consigue tal estabilización en esos cambios sociales, su movimiento puede convertirse en una fuerza centrífuga de desintegración de la comunidad escolar; En el caso particular de la permanente reforma educativa, si - el Director de la escuela no cumple con su función - - orientadora, existirán grandes discrepancias entre los profesores en la interpretación correcta de la nueva metodología, por lo cual su realización será una falsa realidad.

La sistematización de la labor docente se hace, como - ya se ha indicado, mediante la correcta aplicación de los principios científicos, que constituyen así su contenido doctrinal y además que permite resolver los con

7
flictos que se presentan en la Delegación Directiva en donde los Profesores trabajan interrelacionados con fines y esfuerzos comunes.

En tal aspecto de armonización, es que ella sirve como estabilizadora de las labores docentes de la escuela; puesto que si no hay comprensión entre los compañeros, probablemente habrá discordia en lugar de estabilidad y esfuerzo cooperativo. Y en un ambiente de conflictos es casi imposible alcanzar realizaciones permanentes y satisfactorias para la obra educativa a tal criterio obedece el pensamiento del Profr. Wallace B. Donham cuando dijo que "...Si nuestra civilización fracasa, será ocasionada por una falla de la Administración."

En tal forma los Directores son los estabilizadores de la coordinación educativa y los guardianes de la tradición; es decir, son estabilizadores en el sentido positivo si hacen posible la continuación de ideas que se convierten en Institución; y negativo cuando por la mediocre preparación frustan innovaciones a la que niegan su apoyo, resisten cualquier cambio y anulan cualquier intento experimental hoy en día la actual reforma educativa, de modo que el personal Docente pueda conservarse en paz.

Para Louis A. Allen, en la actualidad los Directores funcionan en forma espontánea, intuitiva y por lo tanto ilógica; es decir no actúan siguiendo métodos disciplinares para conducir a los demás a trabajar eficazmente y

afirma que la teoría administrativa debe ser lo suficientemente práctica, como para que cualquier Director razonable pueda aplicarla a sí mismo; estableciendo las buenas relaciones, considerando el papel multifacético que debe desempeñar y qué es lo que se espera de él; -- pues es el único que puede tener una comprensión real y objetiva de las necesidades de su personal; una calidad estabilizadora es la de ser leal, además de comprender sus necesidades y cooperar con sus maestros para -- que aprendan a trabajar en equipo, sólo así logrará el mayor rendimiento colectivo en el proceso administra-- tivo.

3. PROPOSITO DE LA ADMINISTRACION.

El propósito fundamental de la administración es a-- través de la "eficiencia", que corresponde sólo a las -- relaciones implícitas en la realización de la labor di-- rectiva, considerando principalmente los aspectos de -- preparación profesional e iniciativa; aspectos que constituyen el principio de la buena Dirección.

Existen otros valores normativos y entre ellos los -- relacionados con el comportamiento, que están sujetos a evaluación por diversos elementos de juicio, por ejem-- plo el concepto que se tiene de la Etica y la Moral. -- Donde cada profesor tiene su propio patrón cultural que le permite delimitar lo bueno de lo malo y poner en evidencia la actuación directiva. De allí que un Código de Etica sea tan importante para actuar con equidad, ya --

que es un cartabón que permite al Director uniformar -- criterios y aplicar normas iguales para todos.

La realización eficiente en la labores, permite alcan-
zar otros propósitos o valores directivos que se pueden
agrupar en tres:

1. Servicio satisfactorio a la comunidad.
2. Responsabilidad en las actuaciones.
3. Buena dirección.

El servicio satisfactorio a la comunidad incluye a su
vez diversos aspectos, que pueden resumirse en:

- 1.1 Igualdad en el tratamiento de los compañeros, ante -
la ley y ante los que tienen la responsabilidad de
aplicarla.
- 1.2 Oportunidad y cumplimiento en tiempo en la presta- -
ción de los servicios.
- 1.3 Amplitud de los servicios que se ofrezcan.
- 1.4 Continuidad de los servicios que se prestan.
- 1.5 Mejoramiento cualitativo y cuantitativo de las acti-
vidades realizadas a través de una tecnología más -
adecuada.

La responsabilidad en las actuaciones es uno de los -
mejores propósitos de la dirección fue proclamado por --
Woodrow Wilson en su magnifico ensayo y cuyo espíritu --
fue que "...no existe ningún peligro en el poder, si él
no es irresponsable."

El reto que tiene todo director, es la superación de
obstáculos, el entendimiento de los principales proble--

mas y tener imaginación e intuición en la búsqueda de --
nuevos objetivos para los servicios que han sido puestos
bajo su responsabilidad.

El tercer propósito es la buena dirección, y sobre --
tal aspecto ha habido una gran búsqueda y debate, puesto
que es un propósito insatisfecho en buena parte, por va-
rias razones, muchas de ellas ajenas a la propia ciencia
de la administración.

CAPITULO II

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

En la obra básica de Administración y Legislación Educativa señala:

Dos son las etapas en la vida de los organismos.

* Estructura o construcción
* Desarrollo de funciones

1. Estructura construcción o Mecánica Administrativa

Son los términos Técnicos para señalar la etapa estructural de la administración en la que se fija el "que debe hacerse"

1.2 Consecución de la Mecánica Administrativa

Siguiendo el orden lógico de las cosas, para que el organismo social se desarrolle, primero se construye, esto es; se fijan los objetivos de la empresa, los planes y el sistema organizativo. Se consolida de esta manera la llamada MECANICA ADMINISTRATIVA a través de:

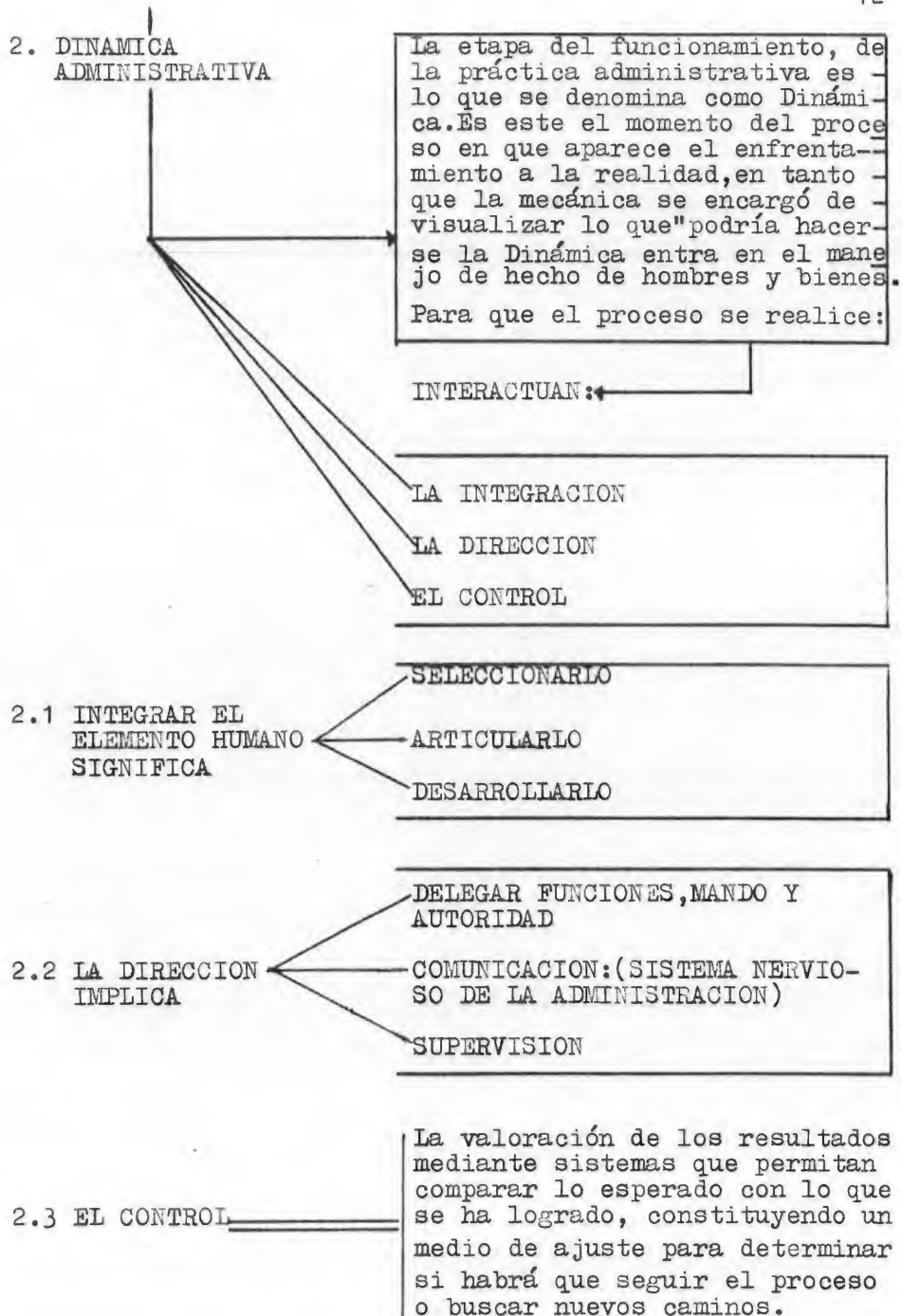
LA PLANEACION
Y LA ORGANIZACION

1.2.1 PLANEAR ES:

FUNDAMENTAR OBJETIVOS
ESTABLECER POLITICAS
FIJAR PROCEDIMIENTOS
DISEÑAR PROGRAMAS DE ACCION
FORMULAR PRESUPUESTOS

1.2.2 ORGANIZAR IMPLICA HACER A TRAVES DE OTROS:

FIJAR RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD (JERARQUIAS).
DETERMINAR COMO SE HARA LA DIVISION DE ACTIVIDADES (FUNCIONES).
ESTABLECER OBLIGACIONES



LOUIS A. ALLEN en su obra "La Función Directiva como Profesión" señala los elementos de la administración en la siguiente forma:

1. PLANIFICACION DIRECTIVA:

- 1.1 Pronósticos
- 1.2 Objetivos
- 1.3 Programas y cronologías
- 1.4 Presupuestos
- 1.5 Procedimientos
- 1.6 Políticas

2. ORGANIZACION DIRECTIVA

- 2.1 Estructura de la organización.
- 2.2 DELEGACION DIRECTIVA
- 2.3 Relaciones dentro de la organización.

3. ORIENTACION DIRECTIVA

- 3.1 Orientación
- 3.2 Decisiones
- 3.3 Motivación
- 3.4 Comunicación
- 3.5 Selección de personal
- 3.6 Adiestramiento de personal

4. CONTROL DIRECTIVO

- 4.1 Normas de actuación
- 4.2 Medida de actuación
- 4.3 Valoración de actuación
- 4.5 Medidas correctivas

AGUSTIN REYES PONCE, en la obra "El análisis de Puestos" presenta los elementos de la administración en el siguiente orden:

1. PREVISION: ¿Qué le corresponde realizar respecto de LO QUE SE PUEDE HACER?
2. PLANEACION: ¿En qué grado interviene en la fijación de lo QUE SE VA HACER?
3. ORGANIZACION: ¿Hasta qué punto y en qué forma tiene a su cargo determinar EL COMO SE VA HACER?
4. INTEGRACION: ¿En qué sentido interviene en la elección de las personas, jefes, etc. CON QUIENES SE VA HACER?
5. DIRECCION: ¿En qué aspectos, y en qué sentido - le corresponde VER QUE SE HAGA?(esto suele ser lo más visible y aparente en un Director: de ahí precisamente que reciba este nombre).
6. CONTROL: ¿En qué grado tiene encomendado revisar COMO SE HA HECHO?

El tema "DELEGACION DIRECTIVA" en la obra básica se encuentra localizado en el punto: 1.2.2 ORGANIZAR IMPLICA - HACER A TRAVES DE OTROS; en la obra de Louis A. Allen se localiza en el punto: 2.2 de ORGANIZACION DIRECTIVA; en la obra de Agustín Reyes Ponce en los puntos: 1, 2 y 3. - respectivamente.

CAPITULO III

LOGICA DE LA DELEGACION DIRECTIVA

La labor que se desempeña en el puesto de Director es indiscutiblemente de máxima trascendencia para la educación primaria, sus actividades los convierten, no sólo en el cerebro de una organización, que tiene como misión -- promover, encausar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de los maestros a sus órdenes; pero se debe partir de la realidad, de lo que está sucediendo para -- después tomar determinaciones para moderar el proceso de la administración educativa.

1. FUNCION.

Es de sobra conocido el importante principio administrativo que enuncia que debe buscarse "el hombre adecuado para el puesto adecuado" tratándose de sus funciones; requiere de un análisis, un director que se conforma con hacer lo estrictamente necesario y normal, es mucho menos valioso que otro que hace innovaciones, reforma, desarrolla y mejora la vida de la escuela, dando validez a la frase: " el puesto es el hombre" corresponde al problema de: " adaptación del hombre al puesto", es decir; un director que no prevee, planifica y organiza su labor, no - esta cumpliendo con su función del puesto.

Otro problema como el anterior es la "conjunción de varios puestos en un sólo hombre", con demasiada frecuencia en escuelas de organización completa de 6 a 9 maestros, una misma persona ocupa dos puestos: Director y -

maestro de grupo, porque económicamente es imposible otorgar únicamente la Dirección Técnica sin grupo, o poner una persona en cada uno de los puestos que teóricamente deberían existir así, vgr.: el mismo director puede asumir -- las funciones de Presidente del Consejo Técnico y ser Presidente del Comité Administrativo de la Parcela escolar.

La versión anterior Louis A. Allen la viene a corroborar al afirmar; que a un director se le asigna más trabajo del que puede desempeñar por sí solo, es decir se le exige un esfuerzo físico y mental que supera a su capacidad personal. Por lo tanto debe contar con otras personas que asuman la ejecución de una parte de ese trabajo; así el director asigna una parte de su propia función al maestro de grupo para lograr una buena organización.

El Profr. Manuel M. Cerna en sus "Apuntes sobre relaciones humanas" señala: En la Secretaría de Educación Pública, existe un reglamento interno de trabajo, en uno de cuyos títulos aparecen las funciones y atribuciones de -- los jefes, de conformidad con las labores que se realicen en la escuela, considerando de importancia las siguientes funciones:

1. Tener una idea clara y precisa sobre los objetivos que persigue la escuela que dirige.
2. Conocer el reglamento interior de trabajo que norma las actividades de la educación primaria.
3. Actualizar constantemente los métodos y procedimien

tos que se utilizan en las labores.

4. Estar al corriente de la marcha general del trabajo principalmente en aquellos aspectos relacionados -- con las funciones del grupo de maestros al que pertenece.
5. Estudiar los problemas que se le presenten y adoptar las medidas que considere más eficaces para resolverlos.
6. Hacer llegar sus órdenes, tanto las de carácter general, como las de carácter interpersonal, con la mayor claridad y precisión posibles, a fin de evitar ambigüedades y confusiones en la interpretación y en la ejecución de dichas órdenes.

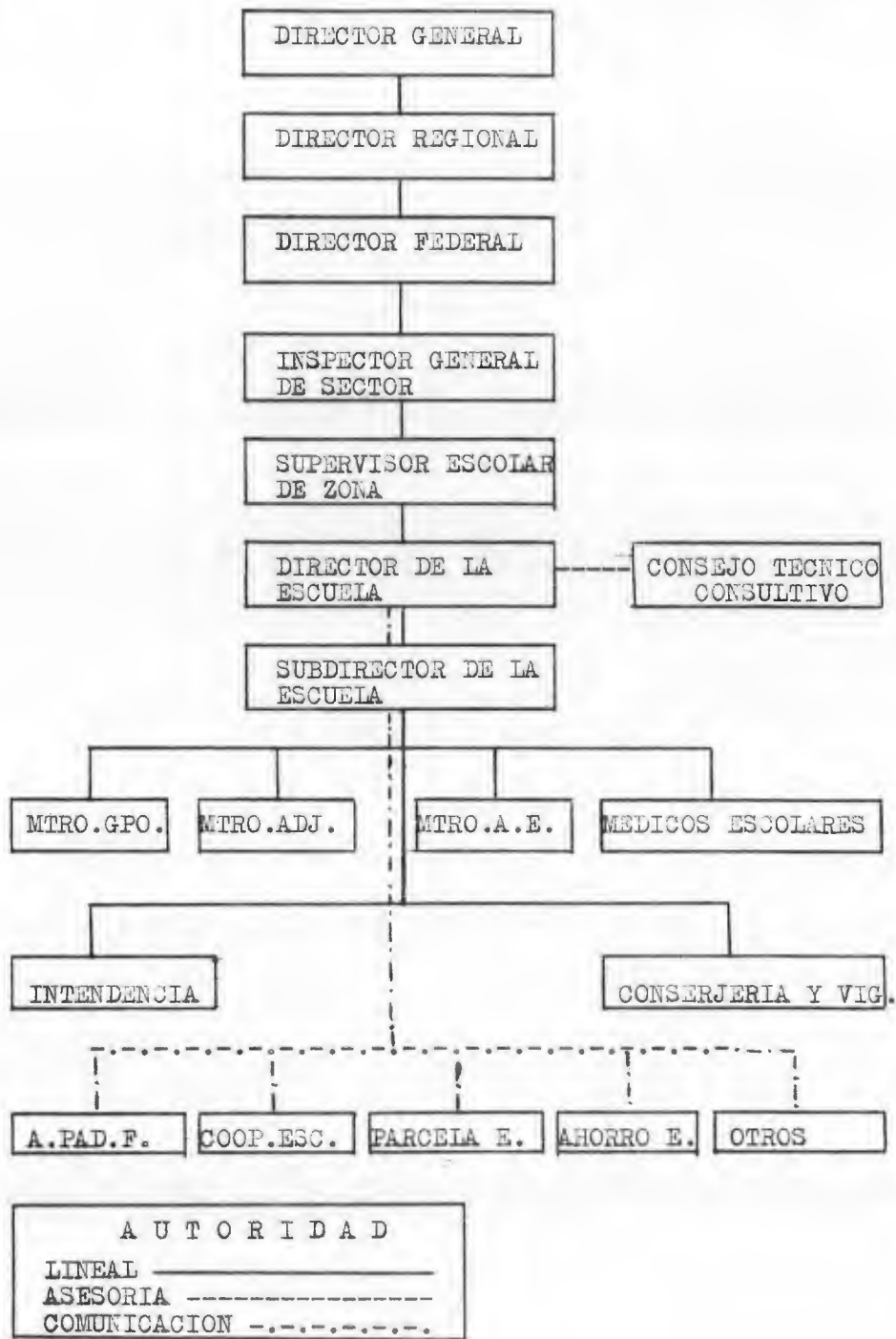
2. AUTORIDAD.

El mando constituye uno de los más elevadas responsabilidades de carácter social. Gregorio Fingerman, afirma -- que el mando es "la actitud que asume una persona que directamente gobierna a otros."

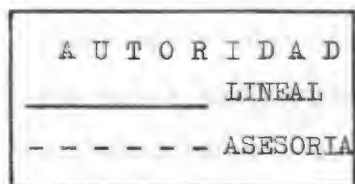
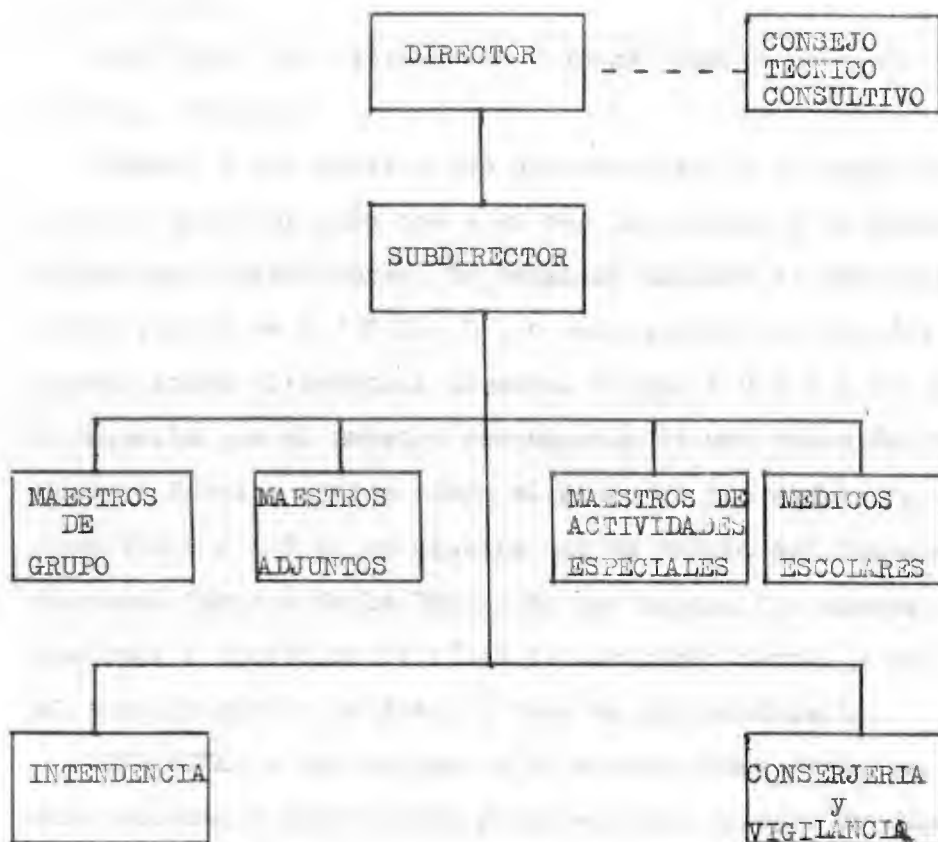
El mando entraña el establecimiento de vínculos de comprensión entre el que ordena y sus colaboradores; es en -- síntesis, la función de promover, encauzar, coordinar, su pervisar y evaluar las actividades que se realizan en la escuela.

El mando otorga, a quién lo ejerce, un determinado grado de autoridad, entendida ésta como la facultad que tiene una persona para ordenar a otras, según disposiciones reglamentarias o costumbres establecidas en el Consejo Técnico, lo que debe hacerse para conseguir un fin.

ORGANIGRAMA GENERAL



DIRECCION ESCOLAR
ORGANIGRAMA ESCOLAR



dad.

Director, es el vocablo que habitualmente se utiliza - para designar a la persona que ejerce la autoridad. En términos generales debe distinguirse por:

1. Su experiencia.
2. Su autoridad moral e intelectual.
3. La firmeza y decisión de sus órdenes, las cuales -- deben estar bien fundadas.
4. El conocimiento claro de las metas de su trabajo, de la organización de la escuela y del personal Docente.
5. Su comprensión hacia los problemas de los demás,
6. Su discreción, su lealtad y su actitud solidaria.
7. Porque sabe mandar cuando es preciso y también sabe obedecer cuando se hace necesario.
8. Porque esté convencido de que el éxito o el fracaso de su labor, depende del grupo que le dé su grupo - de maestros a los cuales dirige.

Para finalizar con este aspecto de la lógica de la Delegación Directiva es necesario analizar convenientemente la realidad educativa; con frecuencia vemos lo que ocurre dentro de la organización de la escuela cuando se ejerce autoridad; es decir el maestro de grupo cumple con su obligación de planear y poner en práctica las diferentes actividades; técnicas, administrativas y académicas; pero además se le asigna una comisión específica dentro de la organización del Consejo Técnico Consultivo, para lo cual -

se elabora un plan de trabajo, posteriormente se somete a un riguroso análisis, recabando opiniones y sugerencias - emitidas por los integrantes del Consejo Técnico Consultivo, tratando de formar el consenso de la escuela, y si para aprobar un plan necesitamos perder un tiempo precioso; resulta incongruente proceder con el mismo sistema para la conformación de los demás planes de trabajo; tiempo -- que bien prodría ser utilizado para atender los grupos y dedicarse a resolver otras actividades específicas de la dirección; además de que podemos afirmar que el maestro - de todas maneras no cumplirá satisfactoriamente con las actividades previstas en su plan.

La respuesta lógica es que los maestros deben trabajar libremente, tomando el mayor número de decisiones e iniciativas posibles para el mejor desempeño de su labor docente, el director debe dedicarse exclusivamente a los asuntos que indiscutiblemente requiera su intervención por la situación única que ocupa de la jerarquía de la escuela. De esta forma tendrá la libertad necesaria para ocuparse de sus labores directivas; además el maestro de base sentirá una mayor satisfacción porque podrá usar su iniciativa y su imaginación.

3. RESPONSABILIDAD.

La capacidad de aceptar responsabilidades es la primera prueba de un Director, pero el valor de dar responsabilidades a otros es la prueba suprema de su capacidad de -

mando.

La delegación de responsabilidades es la única forma de comprobar la eficacia de la labor docente y determinar su iniciativa, la capacidad de eficiencia y la competencia real de sus compañeros, pues mientras el Director se hace **cargo** directo de todas las cosas, tomando todas las decisiones, dando todas las órdenes necesarias y revisando estrictamente para evitar las consecuencias de los errores, los maestros de grupo no sienten la presión, no tienen ningún sentido de responsabilidad personal con respecto a los logros de su labor. Están acostumbrados a aceptar las decisiones del Director y no intenta actuar por iniciativa propia.

Para actuar eficazmente, el director debe disponer de alguna forma de control, pues no es posible que vaya de un grupo a otro constantemente, sobre todo si es Director con grupo a su cargo; para vigilar el trabajo y el resultado de las decisiones tomadas por los responsables del grupo y la comisión adjunta del Consejo Técnico.

Basándose en las Técnicas de la dirección Profesional exige a cada maestro que asuma la responsabilidad de cumplir con su trabajo y tome sus decisiones dentro de ciertos límites que le impone el propio director, después de considerar sus sugerencias. Además, el director exige que se le rindan informes sobre la marcha del trabajo; y las disposiciones, decisiones e iniciativas que hayan tomado en su cometido.

Por lo tanto el Directivo que se niegue a delegar responsabilidades al personal, reduce su propia eficiencia, sus maestros no le ayudarán realmente, se concretarán a aceptar y a cumplir órdenes; son el tipo de maestros que suelen hacer lo que se les dice, en una forma precisa y preguntan hasta los mínimos detalles y sin importancia, sin preocuparles las consecuencias de lo que hacen, probablemente dicen: "a mi no me pagan por pensar".

CAPITULO IV

PRINCIPIOS SOBRE LA DELEGACION DIRECTIVA

1. LIMITES DE CONTROL.

Con frecuencia sucede que los directores no quieren - delegar funciones y centralizan el mando de todas las labores educativas, lo que JAMES M. BLACK llama "Hombre - equipo" y que más adelante se describe.

En otros casos en que los directores se proponen delegar funciones, pero les resulta difícil permitir que otro haga el trabajo e insisten en que todo se haga exactamente como ellos mismos lo harían, por supuesto que esto hace que la delegación sea imposible.

Por lo tanto se considera de importancia el control - como límite de la delegación directiva que cada director debe tener en relación con el personal; la limitación se inicia con la actuación del que dirige:

Algunos autores de conformidad con las tendencias y el temperamento de cada director, han establecido cuatro -- categorías con respecto a la actuación, dependiendo en -- gran parte de su Personalidad:

1. LA BUROCRATICA.

Un director de conducta burocrática, es aquel que se apega invariablemente a los reglamentos de la Institución, como una forma autodefensiva para salvar responsabilidades, es conservador y vigila, hasta en los detalles más insignificantes, la satisfacción de todos los requisitos que exige un procedimiento oficial.

Se distingue principalmente por:

- 1.1 Una excesiva centralización de funciones, es decir lo que JAMES M. BLACK llama "hombre equipo" el realizar lo que el maestro de grupo puede hacer, evita la participación de los compañeros y con ello; niega rotundamente la personalidad del Personal.
- 1.2 La falta de relaciones interpersonales con los -- compañeros.
- 1.3 La falta de métodos adecuados que hicieran posible una mayor fluidez en el servicio.

2. LA AUTOCRÁTICA.

La conducta autocrática del director se tipifica - por los siguientes rasgos:

- 2.1 Sobreestimación de su propio valer.
- 2.2 Exigencia de que se obedezcan ciegamente sus -- órdenes.
- 2.3 Carácter egocéntrico, prosecución de fines que sirvan a su "yo" para asegurarse el prestigio y el poder.
- 2.4 Una marcada indiferencia hacia las necesidades de los demás; así como de sus sentimientos.

3. LA SIMPÁTICA.

La actitud simpática del director, es el sentimiento motivado por el interés, hacia sus colaboradores porque sabe que maneja órdenes, documentos, grupos, etc. y en cada uno de ellos está un problema que -

atañe directamente a un profesor o al grupo de profesores de la escuela; es muy importante que el maestro que maneja el grupo lo haga con gusto, satisfactoriamente y con deseos de hacerlo cada vez mejor.

El Director estimula a los integrantes de su personal, otorga recompensas y los auxilia en la resolución de los problemas, pero también es capaz de aplicar sanciones -- cuando así se requiere.

4. LA DEMOCRÁTICA.

La conducta democrática en un Director es complementaria de la anterior. Se diferencia sin embargo, en que un director trabaja en equipo, discute los métodos y se incorpora, como un miembro más, al grupo de trabajo y sólo se distingue por tener una mayor responsabilidad la cual delega para mayor control.

Se puede confiar funciones a otros siempre y cuando es temos en condiciones de comprobar la eficacia de su trabajo y de sus decisiones. Si contamos con un buen método de control que no exija una vigilancia constante, para lo cual se debe contar con un sistema de informes y establecer normas de actuación que permitan al Director valorar el trabajo, descubrir errores y tomar medidas correctivas necesarias.

2. AUTORIDAD PROPORCIONAL.

La autoridad del director debe ser proporcional a su función, no hay motivo para exigir que la "autoridad sea igual a la función", es decir, un maestro debe tener la

autoridad suficiente para tomar el mayor número posible - de decisiones con respecto a su trabajo. Sin embargo es - peligroso permitir que tome todas las decisiones.

La experiencia; así como Gregorio Fingermann nos con-- firma; que no siempre es posible delegar la autoridad al colaborador, primero hay que conocer su aptitud; es decir la disposición general, tanto innata como adquirida, para realizar una acción, que puede ser un trabajo, como tam-- bién un nuevo modo de sentir y de reaccionar de una manera definida y que no corresponde al principio de autori-- dad proporcional; según Claparede "Aptitud es todo carác-- ter físico o psíquico considerado desde el ángulo del rendimiento" y cuanto menor es el grado de autoridad, tanto más difícil es cumplir con la función encomendada.

En el sistema de la delegación directiva en donde el - trabajo es de dinámica de grupos, según Manuel M. Cerna, a la aptitud la llama "Antipatía", lo contituye el sentimi-- ento de rechazo, repulsión, discordancia, desacuerdo o -- choque entre una persona y otra, o entre una persona y un grupo de personas; los efectos de la antipatía son negativos para la delegación de autoridad. Alguien ha podido de-- cir que "una persona antipática es como una mancha de aceite sobre la superficie del agua cristalina".

Por lo tanto, para llevar a cabo la delegación direc-- tiva y tomando en consideración que la antipatía la obtruye; existe una línea intermedia de opinión que tiende, más

que a marginar a la persona antipática a prestarle ayuda para su ajuste; debiendo estudiar el caso para conseguir que entre los colaboradores haya un clima de comprensión hacia la persona que no goce de simpatía.

La señorita Rosa García Ontiveros, trabajadora social realizó una encuesta para localizar algunos factores que determinan la antipatía:

1. Pedantería. Desprecio por los compañeros de trabajo. Manifestaciones de superioridad en la actitud de -- arrogancia; yoísmo.

2. Formas inapropiadas de expresión. Bromas inoportunas. Dar opiniones sin que se las pidan.

3. Intriga y maledicencia. Expresiones que ofenden la buena reputación de alguien. Desvirtuar la verdad. Provocar conflictos interpersonales.

4. Descuido en la presentación personal. Desaseo.

5. Agresividad e intolerancia sistemáticas.

James M. Black señala también algunas normas para -- evaluar el carácter y las aptitudes de Personal Docente:

1. La delegación de autoridad es la única prueba que le permite al director calcular la capacidad de un maestro para responder a las exigencias de la propia direc-- ción.

2. La realización del trabajo es la única base real para evaluar a un maestro de grupo.

3. Las debilidades así como las virtudes, dan forma -- a la carrera del maestro de base.

4. Algunos defectos pueden corregirse; otros deben evitarse.

5. La delegación no es la única condición para el mejoramiento de los profesores.

3. SUPERVISION.

La supervisión escolar, debería ser una función intrínseca de la dirección de la escuela; pero antes de emitir nuestro punto de vista al respecto; es necesario conocer algunos conceptos importantes sobre la supervisión señalados por el Maestro Rafael Ramírez, siendo los siguientes:

1. La supervisión escolar es la Institución dedicada a cuidar la vitalidad de la enseñanza, para que no se adormezca y se mantenga no sólo despierta, sino activa.

1.1 El campo en que opera la supervisión es de un radio de acción muy amplio. No solamente tiene que ver con las escuelas, cuya eficiencia está obligada a aumentar constantemente; los maestros que le sirven caen asimismo dentro de su jurisdicción, pues el crecimiento cultural y profesional continuado y permanente de tales educadores es una de las tareas fundamentales de la supervisión.

Y como si esto no fuera bastante, la supervisión, particularmente la de las áreas rurales, lleva sobre sus hombros la tremenda responsabilidad de responder del progreso económico, social y educativo de todas las comunidades de la comarca en que se mueva.

1.2 Por superior que sea la preparación de los maestros

su actuación no lleva forzosamente aparejado el progreso continuado de las Instituciones educativas; éste sólo se obtiene gracias al estímulo constante de la supervisión.

2. Por estimación según cálculo generoso, los maestros en servicio se pueden catalogar en los siguientes tipos:

2.1 INFERIORES, pobre preparación cultural y profesional; 20 % darán muy pobres rendimientos.

2.2 MEDIANOS, poseen una capacitación mediana; 65 % su rendimiento será mediocre.

2.3 SUPERIOR, tienen cultura, instrucción y adiestramiento profesional excelente, 15 % rendirán resultados -- satisfactorios, aunque seguramente no sobresalientes.

Es papel de la supervisión trabajar permanentemente -- sobre el mejoramiento de estos maestros para superar las actuaciones anteriores.

Las visitas de inspección, los boletines y circulares con instrucciones, el cambio de impresiones con los maestros, los centros de cooperación pedagógica, los Institutos de maestros, son entre otros algunos medios de que -- puede echar mano el supervisor para estimular y dirigir el mejoramiento cultural y profesional de los maestros -- en servicio, supervisor que no hace esto, no merece ser considerado como tal por los maestros que están a sus -- órdenes.

Muchos maestros entienden la educación como una cosa que sólo tiene que ver con los niños y permanecen indi--

ferentes ante los problemas de la comunidad que circunda la escuela; otros, un poco más conscientes de su misión, además de educar a niños y adultos, ayudan a los vecinos a descubrir sus problemas comunes y los organizan para resolverlos; ambos problemas incumben a la supervisión.

Supervisor que nada más se ocupa en ver que en las escuelas de su dependencia se instruya bien a los niños, es un pobre supervisor, porque no sabe lo que trae entre manos.

El supervisor debe cuidar de que la preparación de los Directores día a día se supere; debe cuidar de que las -- escuelas vivan siempre en permanente progreso; debe cuidar de que las comunidades, de cuyo progreso es responsable, siempre luchen y trabajen por conseguir el bienestar cada vez mejor.

3. La supervisión de la educación está obligada a dar a los maestros, en todos los aspectos de la cultura, la capacitación que necesita a fin de que puedan desarrollar satisfactoriamente la triple tarea de educar a los niños, educar a los adultos y educar a la comunidad.

4. No menos importante que la anterior, es la capacitación profesional del magisterio, un alto porcentaje de -- directores que están en servicio, no ha recibido ninguna preparación especial para el ejercicio de la Dirección; -- nada saben de psicología educativa, ni de educación rural, Organización, administración y legislación educativa, ni de métodos de enseñanza o sistemas de dirección, etc.

Esto ha dado como consecuencia que Lawrence K. Frank -afirme, que de acuerdo con un dicho antiguo; algunos nacen para dirigir, otros alcanzan la dirección y a otros se le impone la tarea de dirigir. Aquellos a quienes se le arroja, por decirlo así, a una Dirección de escuela, con frecuencia se ven perplejos, aún frustrados, por la responsabilidad que deben aceptar e intentar utilizar en forma constructiva.

Uno de los motivos más frecuentes de confusión en una escuela; lo constituye la existencia de dos supervisiones la del Director y la del supervisor de Zona; y un tanto - peor si la supervisión de la inspección no se ajusta al principio de autoridad lineal y a los principios de relaciones humanas; el maestro no estará seguro de lo que hace, ni de la tarea que tiene prioridad. Además de que - puede inclinarse por favorecer la opinión de un supervi--sor en detrimento del otro.

4. RESPONSABILIDAD.

La Secretaría de Educación Pública a través de la Oficialía Mayor en Apuntes sobre relaciones humanas el principio de responsabilidad lo abarca en dos aspectos: la -- organización y la disciplina.

1. La organización del trabajo de la escuela; deben de regir su funcionamiento por un principio orgánico, es decir, que las actividades realizadas respondan a los fines generales de la escuela, y que, para ello, se divida el -

trabajo adecuadamente, se utilicen los mejores métodos y se hagan evaluaciones periódicas.

Lo anterior significa que la buena organización de un grupo de trabajo es condición indispensable para alcanzar los objetivos que se fijan; utilizando un organigrama que facilite la comprensión de sus funciones.

Una buena organización exige los siguientes requisitos: planeación correcta, metas claras, división racional del trabajo, ambiente material adecuado y recursos de ejecución.

2. La disciplina en el trabajo.- El mando y la obediencia según el uso habitual que se da a estos vocablos son correlativos. Quien manda, para cumplir una función, necesita del elemento que obedezca.

La obediencia sin embargo, reconoce un ámbito restringido por cuanto su aplicación, debe limitarse al cumplimiento inobjetable de una orden. Un sentido semejante imperó durante largo tiempo. Obedecía el esclavo a su dueño, el siervo a su señor, el criado al amo. La obediencia era ciega, inexcusable y rígida.

En nuestros días, la obediencia se ha transformado en disciplina responsable y consciente.

En efecto, el padre tiránico exige obediencia absoluta por parte de sus hijos. El director autocrático impone la obediencia inflexible entre sus colaboradores, el maestro autoritario entre sus alumnos.

Ahora bien, si se acepta que el mando es el ejercicio responsable de la autoridad, debe aceptarse que la obediencia ciega ha cedido su lugar a la disciplina consciente, la cual, además de proceder de la autoridad constituye un ingrediente básico de conducta que el individuo se impone a sí mismo sobre la base del desenvolvimiento de su propia responsabilidad.

En el fenómeno jefatura-colaboración, en el hecho compuesto por elementos dirección y ejecución, la obediencia ciega debe ser sustituida por la disciplina en el trabajo por la ejecución consciente de su tarea, por la práctica de una función que se integra dentro de un cuadro laboral más amplio.

Por lo tanto, el director que manda debe provocar la ejecución disciplinada de su orden. Esto significa que los términos correlativos implicados en esta interacción, encierran un significado que se apoya en hechos de conciencia.

En otros capítulos se han presentado ciertos tipos de conducta negativos, es interesante presentar también algunos positivos, no sin tomar en cuenta que los trabajadores al servicio de la educación son personas concretas, y que pese a determinadas fallas en la personalidad, aspiran a ser mejores.

Las cualidades más deseables que debe reunir un buen director al servicio de la educación son:

1. Ser físicamente sano, mental y emocionalmente equilibrado y socialmente útil. Contemplará la vida con optimismo y con la convicción de que sólo el esfuerzo sostenido permite la obtención de conquistas auténticas, las cuales deben lograrse no como graciosas dádivas producidas por el azar o por la traición a los principios, sino merced a la actividad permanente que dignifica a la dirección.

2. Debe ser respetuoso de la ley, no sólo por la comprensión de las normas jurídicas, sino también por el conocimiento de que deben ser acatadas y mejoradas en beneficio del personal.

3. El Director debe ser, a la par que un estudioso permanente, un ejemplo de modestia.

4. Evidenciará con su actividad, su amor al trabajo, y consecuentemente cultivará los hábitos que lo conduzcan a la conclusión eficaz de toda labor que emprenda.

5. Durante el desarrollo de su labor, el Director no debe olvidar que la crítica y la autocrítica son reguladoras en el cumplimiento del deber.

6. El director deberá ocupar sus horas libres en forma racional. Esto significa que deberá divertirse sanamente y destinar algunas horas a la ampliación de su cultura en otros ámbitos y a la realización de algunas obras creativas, según sus aficiones y aptitudes.

7. Todo Director debe poseer cualidades de lealtad, -

veracidad y limpieza en los procedimientos, tanto en la escuela como fuera de ella.

El control directivo exige que todos los colaboradores tengan una responsabilidad con respecto al trabajo que -- realizan. En consecuencia el Director debe aceptar dicha responsabilidad en lo que al trabajo total de su escuela se refiere. Aunque un maestro cometa un error, la responsabilidad del director no desaparece. Puede estimular a -- su personal para que tomen decisiones, permitirles que -- apliquen sus propios métodos, trabajar al ritmo que les -- parezca conveniente y distribuir entre ellos las notas -- laudatorias que hayan merecido por su trabajo. Sin embargo es el director quien debe responder por los resultados aunque algunas decisiones las hayan tomado los maestros.

Este principio indica que para llegar a un control más eficaz es necesario determinar claramente dónde reside -- esta responsabilidad.

Este nuevo concepto sobre la responsabilidad tiene --- una importancia especial en la actualidad, debido al creciente uso de la automatización. En el futuro será posi-- ble asignar una cantidad mucho mayor de trabajo a un nú-- mero menor de personas y las consecuencias de un error -- han de ser más graves. Por este motivo, el control ha de desempeñar un papel preponderante y se podrá ejercer más fácilmente si la responsabilidad se concentra de manera -- inequívoca en ciertos colaboradores dentro de la organi-

zación escolar.

Por lo tanto, la tarea fundamental que afronta el director es forjar un grupo eficiente de trabajo, lleno de confianza en sí mismo, en el cual cada maestro, no sólo comprenda los objetivos de la enseñanza y las metas de la educación, sino que sienta responsabilidad personal al alcanzar ambas cosas.

La responsabilidad hace que surja en los maestros lo mejor que hay en ellos.

Arnulfo Pérez Rivera, en su obra "Enseñemos pensando en que educamos" afirma: No creo caer en falsedades si sostengo que el magisterio en general ha perdido la orientación de su cometido y el rumbo de su específica responsabilidad. El número de los que piensan que educar es "mal instruir", es igual al que piensa que la profesión de enseñar es un simple oficio como cualquiera de los que menos implican seriedad.

Por otra parte señala el desarrollo de la influencia del Director sobre el medio que lo rodea y dice; lo que equivale a quien aspire a ser director, sea de competencia irrefragable, de conducta ejemplar y se esfuerce por llevar en su vida profesional un expediente irreprochable y agrega; los que vamos por el camino de la educación no por accidente sino por ese misterioso llamado que nos brota de dentro, sabemos que el magisterio no es una profesión cualquiera, que implica como ninguna otra, entrega -

y desinterés, inquietud constante y deseo siempre renovado de imprimir a nuestra obra esa chispa personal que -- llamamos amor; Por desgracia oímos expresiones que congelan el alma; he aquí algunos de ellos: " Ya quisiera que se acabara el año escolar " " Dentro de la escuela soy -- maestro, pero fuera de ella soy hombre como cualquiera de la calle " .

Y concluye; De todo lo dicho, se exige la necesidad de estudiar a fondo la capacidad moral de los que quieran -- convertirse en guías de la educación; que quien llegue a ocupar el puesto de director, encuentre satisfacción en -- la satisfacción de orientar, pues bien aventurado es el -- que, guía, motiva y orienta algo de lo que sabe.

Desafortunadamente no dejo de ignorar que tal anomalía es producto de una serie de influencias, si no imposibles sí muy difíciles de remediar. Hay intereses creados, nexos de amistad o egoísmo infundado con determinado director, y esto, naturalmente, obstrucción el paso a los -- profesionales de auténtica filiación. Y en tanto esta situación prosiga su indetenible marcha, seguirá soportando la administración escolar a Directores sin responsabilidad, a lidercillos inmorales y a daltónicos que han confundido el matiz de dirigir con el de la beneficencia.

El Director debe ser tan sincero, honesto, genuino como pueda mientras participa en el proceso de la dirección y que debe establecer a través de sus relaciones con los

miembros de su personal. Esto no significa que es suficiente con que el guía sea simplemente bien intencionado, debe establecer confianza en los maestros, un convencimiento de que puede confiarse en él y depender de él y -- que a su vez confiará en ellos y los tratará con respeto como personalidades. Esta es una tarea que impone la responsabilidad para probar la integridad del Director como personalidad.

La forma más técnica para ejercer la responsabilidad, es la fijación de estándares de realización directiva, -- proponiendo obtener un mejoramiento en las labores docentes de los años anteriores, tratando de conseguir que no haya fricciones con el sindicato que entorpezcan la marcha de la escuela o creen malas relaciones con éste; para ello es necesario que el director cuente con un espíritu creativo para hacer tanto la distribución de los grupos -- como para señalar comisiones; tomando como base una selección de personal que reúna ciertas características para -- desempeñar con responsabilidad su cometido:

1. INTELECTUALES: Nivel de inteligencia, tipo de imaginación, capacidad de atención.
2. FISICAS: Edad, sexo, nacionalidad, etc.
3. SOCIALES: Nivel económico, buenas relaciones.
4. MORALES: Lealtad, serenidad, don de mando, etc.
5. PSICLOGICAS: Personalidad, extroversión, etc.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El gran problema de nuestro tiempo consiste en equilibrar y coordinar el esfuerzo docente, para que la obra educativa pueda trabajar por el bienestar común y evitar así un desorden en la administración escolar.

La administración es un medio de desarrollo integral de los nuevos sistemas de Dirección y puede ser utilizada también como un instrumento de transformación y cambio de los caducos y tradicionales sistemas.

Los propósitos fundamentales de la administración son a través de la eficiencia, principalmente los aspectos de preparación profesional e iniciativa; los cuales - constituyen el principio de la buena dirección.

2. A los elementos de la administración se les ha implantado una nueva modalidad; Mecánica y Dinámica administrativa; pero en sí, no son más que las siguientes - - funciones: Planificación, Organización, Orientación y Control Directivo.

3. La Delegación directiva se considera la más importante de todas las actividades de la administración escolar; es algo que todavía se aprende a base de errores; el mismo director encuentra dificultad para hacerse comprender por sus auxiliares cuando habla sobre sus funciones.

La función del Director, se define como el trabajo que realiza, para inducir a los demás a lograr un trabajo eficaz.

El Director de una escuela a menudo tiene una idea vaga de su propia autoridad y las técnicas que emplea no son más que una improvisación diaria, basado con frecuencia en la intuición y no apoyan su actuación en las reglas y principios lógicos susceptibles de comprobación.

La habilidad para delegar responsabilidades y una cuidadosa vigilancia de los resultados de la labor docente, asegura el éxito constante de la escuela que se dirige.

4. Autoridad es la suma de poderes y derechos que tiene el Director y maestros de grupo para tomar sus propias decisiones.

El mando, en su acepción más elevada, significa el ejercicio responsable de la Autoridad, sobre la base del conocimiento del Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias en los Estados y Territorios de la República Mexicana.

Para el Director de la escuela; mientras menor sea el grado de autoridad, tanto más difícil será cumplir con su cometido.

El principio de supervisión sustenta; que mientras mayor sea el número de supervisiones y además por diferentes autoridades, tanto menos seguro se sentirá el maestro de grupo con respecto a su responsabilidad. El principio de responsabilidad; es la obligación que

tiene el Director, de cumplir con su función y tomar ⁴³ -
decisiones según las normas establecidas por la Secretaria
ría de Educación Pública.

La falta de un buen control impone límites a la Delegación Directiva.

5. Es lógico pensar y como es notable por los problemas que frecuentemente se suscitan en las escuelas; que muy pocos de los Directores de nuestros días, aún los que están a la cabeza; han tenido un adiestramiento formal y metódico en el delicado arte de la Dirección.

Por lo tanto, se concluye: Reviste singular importancia dentro del proceso de la administración general del trabajo, la Delegación Directiva a través de la coordinación que se establezca entre colaboradores y Directores y que tanto unos y otros deben conocer; a fin de lograr el éxito de la obra educativa.

P R O P O S I C I O N E S

1. Deben aplicarse los principios administrativos en su estricta filosofía y técnica para lograr la comprensión de los colaboradores hacia el Director de la Escuela.
2. La solución de la deficiencia en la coordinación escolar de acuerdo con la opinión de los diferentes autores altamente reconocidos en la materia; depende en su mayor parte en la capacidad de los Directores y la responsabilidad que asume ante los problemas específicos de su función.
3. En relación al mejoramiento de las prácticas operativas de la Dirección, demanda la aplicación sistemática de manera no impuesta, sino por convicción a través de un sistema educativo que cubra desde las Autoridades Superiores, hasta los maestros de base.
4. Para lograr que haya responsabilidad en el cumplimiento de la obra educativa, se hace necesario conocer la nueva Dinámica del sistema de Dirección Escolar.
5. Una buena organización del trabajo directivo, a través de la delegación de funciones y autoridad, facilitará el establecimiento de buenas relaciones con la comunidad escolar, por lo cual, se hace necesario que el maestro ayudante y el Director de la Escuela, se capacite con cursos de Relaciones Humanas como perfeccionamiento Profesional del Magisterio.

BIBLIOGRAFIA

- ADMINISTRACION Y LEGISLACION EDUCATIVA, Antología 2º Curso para la Licenciatura en Educación Pre-escolar y Primaria y Educación Normal, S. E. P., 1976.
- APUNTES SOBRE RELACIONES HUMANAS, Profr. Manuel M. Cerna, Oficialia Mayor, 5 Secretaría de Educación Pública, -- Mexico, D. F., marzo de 1972.
- COMO SER UN DIRECTOR MODERNO, Lawrence K. Frank, Biblioteca para el director de grupos, Editorial Diana, México, - noviembre 1974.
- EL ANALISIS DE PUESTOS, Agustín Reyes Ponce, Editorial -- Limusa, México, 1977.
- ENSEÑEMOS PENSANDO EN QUE EDUCAMOS, Arnulfo Pérez Rivera, Xalapa, Ver., 1961.
- LA FUNCION DIRECTIVA COMO PROFESION, Louis A. Allen, Ediciones del Castillo, S. A. Madrid, 1971.
- ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE ESCUELAS RURALES, Rafael Ramírez, I.F. C. M., S. E. P., México, 1963.
- PREPARACION DE PERSONAL COMPETENTE, James M. Black, Editora Continental, S. A., México, junio de 1977.
- PSICOTECNICA Y ORIENTACION PROFESIONAL, Gregorio Fingermann, Libreria El Ateneo" Editorial, Buenos Aires, 1965.

56048