

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL



**ALGUNAS SUGERENCIAS PARA DIRIGIR
UNA ESCUELA PRIMARIA**

PROFR. JUAN FUENTES GARCIA

INVESTIGACION DOCUMENTAL

**PRESENTADA PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN EDUCACION BASICA**

SALTILLO, COAHUILA, 1988

CAA-19 OCT 74

ANEXO 4.8

LEPEP-DT-1

CONSTANCIA DE TERMINACION DE TRABAJOS PARA TITULACION

Saltillo , Coahuila , 11 de Febrero de 198 8

C.PROFR.(A). JUAN FUENTES GARCIA
P R E S E N T E.

Después de haber analizado su trabajo intitulado, "ALGUNAS SUGERENCIAS
PARA DIRIGIR UNA ESCUELA PRIMARIA" opción

INVESTIGACION DOCUMENTAL , comunico a usted que lo estimo ter
minado, por lo tanto, puede ponerlo a consideración de la H. Comisión -
de Exámenes Profesionales de la Unidad SEAD 051 a fin de que, en caso
de proceder, le sea otorgado el dictamen correspondiente.

A T E N T A M E N T E

ASESOR TITULAR



LIC. CARLOS E. GUTIERREZ MONTENEGRO

c.c.p. Comisión de Exámenes Profesionales de la Unidad SEAD 051, para
su conocimiento. Presente.



USE-T-64

UNIDAD SEAD-051

SALTILLO, COAH.

DICTAMEN DEL TRABAJO DE
TITULACION

C. Profr. JUAN PUENTES GARCIA
Presente.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación alternativa INVESTIGACION DOCUMENTAL titulado "ALGUNAS SUGERENCIAS PARA DIRIGIR UNA 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 Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

El Presidente de la Comisión
PROFR. JOSE ANGEL GONZALEZ GONZALEZ

ALGUNAS SUGERENCIAS PARA
DIRIGIR UNA ESCUELA PRIMARIA

INDICE

INTRODUCCION.	01
CAPITULO I.	
BREVE HISTORIA DE LA ADMINISTRACION.. . . .	03
1.1 Importancia de la administración.	03
1.2 Características de la administración.	04
1.3 Ciencias auxiliares de la administración.	05
1.4 La evolución del pensamiento administrativo.. . . .	09
1.4.1 La administración en la época antigua	09
1.4.2 Administración egipcia.	12
1.4.3 Administración china.	12
1.4.4 Administración democrática griega	13
1.4.5 Administración romana	14
1.4.6 La administración en la edad media.	16
1.4.7 Evolución administrativa de la iglesia católica . .	18
1.4.8 Las teorías de Montesquieu sobre la actual división de los órganos del estado.	18
1.4.9 Administración científica. Henry Fayol.	19
1.4.10 Las teorías de Frederick W. Taylor	20
1.4.11 Significado actual de la administración científica	21
1.4.12 Concepciones y escuelas de pensamiento de la cien- cia administrativa.	22
1.5 Reflexiones personales.. . . .	24
CAPITULO II.	
LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA.	25
2.1 El proceso administrativo.	25
2.2 El servicio educativo como proceso administrativo en el plantel escolar.	29
2.3 Sistema educativo nacional.	32
2.4 Sistema de educación primaria	35
2.5 El director como responsable de coordinar el proceso administrativo en el plantel.	39
2.6 Descripción de las fases del proceso administrativo .	39

IND

2.7 Principios técnico-administrativos para la dirección del plantel.	49
2.8 Supervisión de la escuela.	50
CAPITULO 3	
LA ORGANIZACION EN LA ESCUELA PRIMARIA	55
3.1 Organización escolar.	55
3.2 Importancia de la comunidad en la vida escolar . . .	56
3.3 El director y las relaciones humanas	59
3.4 Cualidades de un director	61
3.5 Los maestros.	63
3.6 El director y su trato con los maestros de grupo.. .	65
3.7 El director y su trato con los alumnos	69
3.8 Distribución de grupos a los maestros.	70
3.9 La documentación	72
3.10 El programa.	74
3.11 Las tareas.	76
3.12 La escuela y la familia	78
CONCLUSIONES.	81
BIBLIOGRAFIA.	83
GLOSARIO.	85

INTRODUCCION

El presente trabajo de Investigación Documental, contempla una serie de datos. Dado el propósito y carácter del mismo, se parte del hecho de aceptar la enorme experiencia de directivos del Sistema Educativo en la tarea de planear la Educación, por lo que considero que estos contenidos que aquí se presentan, sólo constituyen un espacio de reflexión en su labor y que pueden constituir la incorporación teórica para fortalecer su práctica profesional.

El trabajo consta de una introducción general que explica la orientación del mismo dividido en tres capítulos, elaborados todos a través de documentos que han sido extractados o comprendidos de las fuentes que se mencionan.

En el primero de ellos, se hace mención de la importancia y características de las Ciencias Auxiliares de la Administración; de igual manera se agrupan en él las diferentes corrientes de pensamiento que han existido en las distintas épocas históricas por las cuales ha evolucionado; al final del mismo se concluye con una reflexión personal.

En el segundo capítulo se contempla el proceso administrativo en el cual propongo un modelo con el fin de hacerlo más comprensible, así mismo se analizan algunos factores básicos inherentes al proceso educativo tales como: El Sistema Educativo

Nacional, El Sistema de Educación Primaria, algunos principios Técnico-Administrativos para la dirección de una escuela primaria, etc.

El tercer capítulo contempla en sí aspectos fundamentales que sirven de base al director para el mejor funcionamiento de una escuela primaria y para concluir el trabajo, se vierten importantes reflexiones como conclusión.

CAPITULO I
BREVE HISTORIA DE LA ADMINISTRACION

1.1 Importancia de la administración.

Sabemos que las condiciones imperantes y el ritmo de vida que se lleva en la actualidad, obligan a la convivencia y a la labor de grupo y que solo en casos muy esporádicos - es posible trabajar de una manera aislada. Es importante mencionar que la Humanidad ha llegado a lograr su progreso actual a base de labor y esfuerzos cooperativos y para la fijación de estas metas ha sido indispensable la sistematización de los trabajos, para que de esta manera, cada quien sepa cuáles son sus obligaciones, sin este esfuerzo de colectivización, habría más sectarismo y posiblemente mayores discrepancias en lugar de armonía y realizaciones conjuntas.

De esta manera es como la "Administración" (1), adquiere su verdadero significado, naturaleza e importancia, al constituirse en un proceso necesario a todos los esfuerzos colectivos bien sean públicos o privados, civiles o militares, grandes o pequeños, a pesar de que en cada caso ese proceso puede variar de objeto y forma. Y precisamente en

(1) S.E.P. Administración y Legislación Educativa P.10

esa adaptabilidad a las circunstancias cambiantes es donde los principios administrativos tienen su prueba científica y su universalidad. Esta universalidad no significa que se puedan dar siempre normas de aplicación invariable, puesto que existen limitaciones al ser la Administración una ciencia social y como tal, condicionada por factores humanos.

Puede sintetizarse entonces que la Administración es uno de los medios más importantes de que dispone el hombre para poder satisfacer sus múltiples necesidades, dadas la dinámica y características de la época y las necesidades de labor conjunta que distinguen a la humanidad.

1.2 Características de la administración.

Ahora trataremos de citar algunas características de la "Administración." (2)

Universalidad: Se da dondequiera que exista un organismo social, porque en él tiene que existir siempre coordinación sistemática de medios, los elementos esenciales en todas las clases de Administración, serán los mismos aunque existan variantes accidentales.

(2) ORTIZ G. Lourdes, Angélica Mena T., Rosalba Robles T. Glosario de Términos Administrativos. p.p. 4-5

Especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Por ejemplo: Se puede ser un magnífico Contador, Ingeniero, Industrial, Psicólogo, etc., pero un pésimo Administrador.

Unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único; en todo momento de la vida de la empresa se están dando todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

Unidad jerárquica: Todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma Administración.

1.3 Ciencias auxiliares de la administración.

Después de haber citado algunas características creo necesario ahora hacer mención de las ciencias de las cuales se auxilia la Administración. (3) Estas ciencias son: La Economía, La Sociología, La Psicología, El Derecho, Las Matemáticas y La Antropología. Presentaremos una breve

(3) ORTIZ G. Lourdes, Angélica Mena T., Rosalba Robles T. Glosario de Términos Administrativos. p.p. 4-5

descripción del papel que ejerce cada una de ellas en la integración de la ciencia de la Administración.

La economía: Proporciona una visión global del proceso económico, y dá marco de referencia para la aplicación de las técnicas administrativas.

La sociología: Enmarca los procesos administrativos dentro del contexto de las relaciones sociales y las interrelacionales entre los grupos y las organizaciones y el sistema social en su totalidad.

La psicología: Ya que la Administración lleva implícito primordialmente el elemento humano, debemos conocerlo mejor en base a su conducta, sentimientos, habilidades, conocimientos, etc., con el fin de que se adapte adecuadamente a las necesidades de la empresa y obtener así su mejor rendimiento.

El derecho: Proporciona un marco legal dentro del que cualquier tipo de empresa debe actuar, tanto desde el punto de vista de constitución de la misma, como financiero (impuestos, obligaciones, etc.), mercado lógico (importaciones, exportaciones, etc.), de recursos humanos (contratos, remuneraciones, descansos, etc.).

Las matemáticas: Por el aspecto cuantificable en todas -

las áreas de la Administración, como son desde la contabilidad, nóminas, compras, ventas, inventarios, etc. Sus aportaciones más importantes a la Administración son:

- a). Los modelos probabilísticos.
- b). La simulación.
- c). La investigación de operaciones.
- d). La estadística.

La antropología: Es la ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre, su cultura y desarrollo en sociedad.

La Antropología Social proporciona conocimientos profundos sobre el comportamiento humano de la Sociedad: Los intereses de grupo, religiosos, étnicos, etc. Influyen en la actuación del hombre en su trabajo; de allí su gran importancia.

Por medio de este esquema podemos ver con claridad la forma de vinculación existente entre la Administración con las demás ciencias.

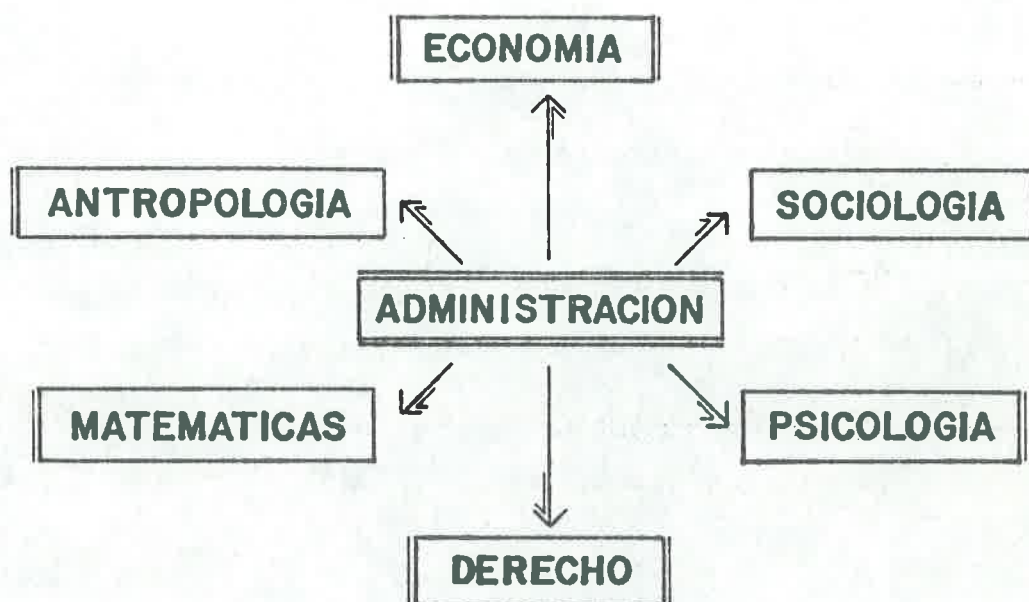


Fig. No. 1. Líneas de vinculación de la administración con sus ciencias nutrientes (1).

1.4 La evolución del pensamiento administrativo.

La evolución del pensamiento administrativo como marco referencial de este trabajo y para que el estudio de la ciencia de la administración tenga integridad, se hace necesario agrupar las diferentes corrientes de pensamiento que han existido en las distintas épocas históricas por las cuales ha evolucionado; de igual manera se ofrecerá en este capítulo de manera resumida los principales criterios y logros, así como las transformaciones que ellos han tenido desde los inicios históricos hasta las actuales corrientes de pensamiento administrativo.

1.4.1 La administración en la época antigua.

"No es tarea fácil pretender resaltar las características más importantes que tuvo la Administración en la Edad Antigua y es imposible hacerlo de manera sintética que corresponda a una tendencia de esta época." (5) Puede decirse, sin embargo, que desde aquellos tiempos, existió la necesidad de que el hombre pudiera coordinar sus propósitos y esfuerzos, y ello fué evidente desde el momento en que entró en sociedad con otro ser humano, para realizar alguna tarea rudimentaria, pero vital, que ninguno de los

(5) Antología para el Curso de Administración. Módulo I. pág. 17.

dos pudo hacer por sí solo.

Gorge Claude S. Jr. (6) citando a Herbert A. Simon dice - que para llegar a definir la Administración según su propósito, pueden tener su origen inspirado en los tiempos más remotos. "Ese ejemplo resalta el hecho de que las primeras manifestaciones administrativas se presentaron cuando dos hombres quisieron mover una piedra que ninguno podía hacerlo solo." (6)

El logro de la unión de sus esfuerzos para un objetivo común inició las bases del esfuerzo cooperativo, que luego se hizo consciente y sistemático, conforme evolucionaron racionalmente la misma inteligencia y las consecuentes necesidades del hombre.

Este hecho es también analizado sociológicamente por Toennies según Antonio Caso en su obra Sociología en la siguiente forma.

"La unidad de varios hombres puede, como toda unidad, considerarse de dos modos: o bien precede a la pluralidad - que de ella deriva, o bien la pluralidad existe con antelación y la unidad se produce por ella. Es la naturaleza sensible; aquel es el modo de ser del organismo; éste representa el grado inorgánico. Ahí la unidad es la realidad, es la cosa en sí y para sí misma; aquí es el ideal, - es decir, no existe sino en tanto que es concebida por el pensamiento humano que efectúa su representación, y, por

(6) Antología para el Curso de Administración. Módulo I. pág. 17

fin, la concepción de tal todo, sea o no sobre el fundamento de la sensación. Más en tanto que las partes integran el todo, puede, y aún necesariamente debe, la unidad, ser considerada como su producto, aún cuando el compuesto haya sido obtenido por la fuerza, merced a la voluntad humana. La cooperación de las partes -en la misma dirección- para un movimiento común- es en el último caso el fin, en el primero, al menos consecuencia de la combinación". (7)

Esa unión de propósitos y de acciones es la base de la organización humana y ha sido denominada en Sociología Sinergia Social; su influencia en la sistematización de unos y otros ha tenido mucha importancia en la constitución de instituciones económicas y familiares, que son el producto de la inteligencia humana, de la invención, del sostenimiento y de los deseos de la colectividad.

Se forman primero los grupos de hombres inspirados por propósitos y esfuerzos conjuntos para sobrevivir, luego los clanes, las tribus y como consecuencia de sus luchas surge el Estado incipiente, que luego a través de otros cambios sociales se convierte en un ente civilizado. Como bien dice el mismo sociólogo mexicano Antonio Caso: "El estado es la síntesis de varios grupos humanos". (8)

Lo interesante de tal análisis formativo-sociológico, para los efectos del presente estudio, es que como parte

(7) CASO, Antonio. Sociología ed. 1956 citado en Antología para el curso de Administración Módulo I. pág. 16

(8) Citado en Antología para el Curso de Administración. Módulo I. p. 18

del mismo proceso histórico evolucionó la concepción del acto administrativo, hasta convertirse en conciente, sistemático y democrático, en sus más amplios acepciones.

1.4.2 Administración egipcia.

Egipto tenía una economía planeada, un sistema administrativo muy amplio que Weber lo calificó como burocrático.

Durante la undécima y decimoctava Dinastías prevaleció la idea de que "debía existir una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda la población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad, y para ella misma como un todo, el más alto grado de prosperidad, Rostovtzepe". (9), por primera vez el sistema administrativo de Egipto, fué codificado, se coordinó y llevó a cabo como una maquinaria bien organizada, establecida para un propósito bien definido y bien comprendido.

1.4.3 Administración china.

Confucio recomendó que todos los que ocupan las posiciones públicas, conozcan las condiciones del país, con el

(9) Citado en Antología para el Curso de Administración. Módulo I.
p. 18

propósito de que estén capacitados para resolver sus problemas.

Para él, el arte del gobernar, consistía en tener presentes los asuntos públicos sobre todas las cosas, para lo cual es necesario estudiar los pequeños fenómenos estatales, por observación de las políticas fundamentales de gobierno.

1.4.4 Administración democrática griega.

La Administración Gubernamental Griega, tuvo cuatro pasos evolutivos: porque hubo monarquías, aristocracias, tiranías y democracias.

Su primer sistema de gobierno, la monarquía ateniense y desde el punto de vista administrativo, tuvo poca importancia.

Durante el sistema Aristocrático, el Aeópagos y el Arcontes tenían las responsabilidades legislativas y ejecutivas.

En la Democracia había una asamblea popular llamada Ecclesia.

La ley se ajustaba a lo establecido por Psefisma que eran

las reglas a que debían someterse los miembros de una organización por el hecho de pertenecer a ella.

Había tres Arcontes:

Polemárcos: Se encargaba de los asuntos de la guerra.

Epónimo: Las funciones de un miembro del gobierno actual.

Religioso: Atendía los asuntos de la iglesia.

La institución característica de la democracia ateniense era la Heleia, que comprendía un conjunto de tribunales populares.

El sistema democrático directo de Grecia cuando se establecieron los actuales, tuvo gran influencia desde el punto de vista del respeto de los derechos ciudadanos.

1.4.5 "Administración romana." (10)

El espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. Es conveniente hacer un estudio dividiéndolo en dos etapas principales por las cuales pasó la evolución -

(10) Citado en Antología para el Curso de Administración.
Módulo I. p. 24

romana: La República y el Imperio. Sin embargo deben estudiarse también la monarquía y la autocracia militar.

La primera época de la república comprendió a Roma como ciudad y la segunda a su transformación en imperio mundial y es este último período el que puede ser de mayor interés de estudio por el ejemplo administrativo que ha dado.

Después de la revolución inicial que cambió la monarquía en república, los cónsules se convirtieron en los magistrados principales y eran elegidos cada año, sus funciones, eran parcialmente administrativas y judiciales y especialmente militares. El Cónsul era el jefe de los ejércitos en tanto que el Cónsul pretor era un magistrado civil; como se puede apreciar había dos tipos de Cónsul, razón por la cual se les dió el nombre, que equivale a asociado. Alternaban de acuerdo con las necesidades en el servicio militar exterior o en las labores administrativas de la ciudad.

Al venir el imperio y este al extender sus dominios, el sistema consular tuvo que transformarse en preconsular que trató de lograr una prolongación de la autoridad del cónsul. Fué así como éstos y los pretores, recibían una extensión del territorio bajo su tutela, después de un año de trabajo y pasaban así a tener jurisdicción sobre

una provincia, bien como cónsules o como pretores.

A través de la ley pompeyana del año 53 antes de Jesucristo, el proconsulado se convirtió en un cargo público distinto, en el cual no podía ser electo quien hubiera sido cónsul o preter durante los cinco años anteriores.

Años más tarde, al comienzo de la era cristiana, vino otro cambio de gran importancia, al convertirse el Imperio Romano en una Autocracia militar establecida por Julio César y mantenida luego por sus sucesores.

1.4.6 La administración en la edad media. ■

"Se caracterizó por las formas descentralizadas de gobierno y como reacción de lo que había sucedido en el Imperio Romano, y aún en el gobierno democrático griego, los cuales fueron centralizados de una manera muy significativa" (11).

Existen pocos datos sobre los sistemas administrativos -- que tuvieron los pequeños estados feudales y luego monárquicos; dentro de los pocos que se conocen están los que brindan el Capitulario de los estados imperiales de Carlo

(11) Citado en Antología para el Curso de Administración. Módulo I. p. 25

Magno sobre la administración de sus dominios imperiales, del año 812 después de Jesucristo.

Según James D. Mooney durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central durante los últimos días del Imperio Romano; de igual manera menciona que "el rasgo característico del feudalismo es la naturaleza de la autoridad que se delegaba". (12)

La principal evolución del feudalismo a las formas modernas de gobierno fué más bien de carácter económico y social, pues su estructura se vió afectada con el crecimiento de la industria, del comercio y de la vida en comunidad, por ser todas ellas actividades que no pudieron ser asimiladas por la época y sus costumbres.

Es interesante el estudio de esta evolución administrativa medieval, como expresa Mooney, subraya un punto en cuya importancia nunca se insistirá demasiado al estudiar los problemas administrativos. "Los principios son universales, pero el modo de aplicarlos lo determinan siempre las circunstancias de cada problema específico". (13)

(12) Op. Cit. p. 26

(13) Op. Cit. p. 27

1.4.7 Evolución administrativa de la iglesia católica.

Se obtiene un principio administrativo muy importante y - que ha demostrado en muchos siglos de operación lo que va le el adoctrinamiento, de quienes, ante un objetivo común están dispuestos a aunar sus esfuerzos individuales en - uno colectivo. Individualmente el "dominio de una idea" - (14), sea ésta dogmática, de servicios social, o de coordinación de acciones, no puede ser sustituido por la estructura administrativa o por ningún principio científico, en ello está el secreto tras el cual se anda desde ha ce muchos siglos.

1.4.8 Las teorías de Montesquieu sobre la actual división de los órganos del estado.

Para él, el estado tiene tres clases de órganos: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Según su teoría, el primer poder es el que hace las leyes o deroga las existentes. El segundo tiene la responsabilidad de aplicarlas y el terce ro es el poder que castiga los delitos y tiene a su cargo la interpretación de las diferencias entre las personas.

Esa misma teoría funcionalista ha influido también para -

(14) Op. Cit. p. 30

que la empresa privada de cierto tamaño y características, como las sociedades anónimas, las de responsabilidad limitada, etc., haya un cierto deslinde de funciones de suerte que las determinativas o legislativas se le conceden, por delegación de la asamblea general de accionistas, a la junta directiva; las ejecutivas, aplicativas o administrativas a la gerencia y las interpretativas o judiciales internas son ejercidas por órganos especiales o en parte por los otros dos cuerpos, puesto que en ese sector no hay esa relación relativa de esas funciones, como sí sucede en la Administración Pública.

Es así como piensa Montesquieu en cuanto a esa división funcional se refiere.

1.4.9 Administración científica. Henry Fayol.

Con los principales científicos de Fayol, inicia una etapa importantísima en la evolución de la administración como ciencia, puesto que adquiere cuerpo doctrinal y es el primer eslabón de una nueva disciplina.

La doctrina Fayolista se inició dando fundamentos metodológicos y por eso Fayol la llamó positiva-científica o experimental.

Según él dice, "no hay una doctrina administrativa para la industria y otra para el Estado: no hay más que una sola doctrina administrativa. Los principios y las reglas que valen para la industria valen para el Estado y recíprocamente". (15)

La esencia de la doctrina de Fayol consiste en que gobernar una empresa o institución pública o privada es un arte que debe asegurar la aplicación racional de sus funciones básicas que son: Técnicas, Comerciales, Financieras, de Seguridad, de Contabilidad y Administrativas.

1.4.10 Las teorías de Frederick W. Taylor.

A él corresponde el mérito de haber sistematizado el análisis de las labores a través del estudio de tiempo y movimiento y su sistematización para obtener un mejor uso de la mano de obra y de los materiales, la coordinación de esfuerzos, los métodos de producción más adecuados a las tareas a base de planificación de ella, división del trabajo y especialización y como consecuencia de ambas aumento en la productividad, el establecimiento de salarios graduales o diferenciales, distribución de la jornada de trabajo para ofrecer trabajo a los obreros.

(15) Op. Cit. p. 40

"Todo esto se resume en 4 principios que se conocen con el nombre de Administración Científica."(16)

- 1.- El desarrollo de una verdadera ciencia.
- 2.- La selección científica del trabajador.
- 3.- La educación y desarrollo científico del obrero.
- 4.- La cooperación estrecha y comprensiva entre la dirección y el personal.

Las teorías de Fayol y de Taylor coinciden en sus propósitos de mejoramiento de las labores en las empresas e instituciones.

1.4.11 Significado actual de la administración científica.

Los fundadores discípulos y seguidores de la escuela inicial de Administración Científica, especialmente Taylor y continuadores de sus teorías sobreestimaron la importancia mecanicista y la de los incentivos económicos, como únicas motivaciones para alcanzar la eficiencia para la empresa o institución y el bienestar individual respectivamente. Dejaron en segundo plano los aspectos humanos de la administración, en sus valores más característicos y trascendentales; la propia personalidad humana.

(16) Op. Cit. p. 42

Como reacción a las críticas que se les hicieron a las teorías científicas en su aplicación práctica, surgió un nuevo y profundo pensamiento administrativo que destacó al hombre no como un recurso sino como un fin.

1.4.12 Concepciones y escuelas de pensamiento de la ciencia administrativa.

Según los doctores Frederick C. Mosher y Salvatore Cimmino, las concepciones y escuelas de pensamiento en ciencias administrativas pueden agruparse en los siguientes:

a).- Criterio Jurídico; b).- Criterio Productivista; c).- Criterio Burocrático; d).- Criterio Político; e).- Criterio Humanista o Psicológico. (17)

A continuación se hace una breve descripción de cada uno de ellos.

A).- El Criterio Jurídico.- Según este enfoque la administración queda circunscrita casi en su totalidad a las relaciones jurídicas que surgen del curso de la acción administrativa predominando la legalidad.

b).- El Criterio Productivista.- Aquí la administración -

(17) Op. Citap. 48

se concibe como una máquina, un complejo mecánico de órganos que desarrollan operaciones de interés público y privado de manera económica y eficiente.

c).- El Criterio Burocrático.- Está basado en la eficacia de la autoridad formalmente disciplinada, a través de la cual se cumple la Administración y se aplican las normas jurídicas a cada uno de los casos concretos de manera impersonal o institucional, es decir, burocrática.

Tiene también una serie de cualidades para la Administración burocrática tales como las de la libertad personal - para los funcionarios, su organización como individuos, - la esfera de competencia de cada una de las unidades organizativas, las relaciones contraídas entre los funcionarios y la administración, la selección de candidatos para el sistema de competencia, etc.

d).- Criterio Político.- Está orientado fundamentalmente al estudio de las complejas relaciones entre las instituciones pública y su ambiente, destacando la importancia - que tiene el hombre como protagonista de todo el quehacer social, es decir, del ser humano como ente político que condiciona a la Administración.

e).- Criterio Humanista o Psicológico.- Está centrado en el estudio de los aspectos humanos y de las relaciones - institucionales que ello tienen y que conforman su conduc

ta.

1.5 Reflexiones personales.

Resulta interesante citar, cómo las actuales concepciones administrativas son el resultado de un proceso inicial en los mismos inicios de la humanidad y que a través de diferentes épocas, etapas, ha venido evolucionando, adquiriendo sus propias características de acuerdo a las necesidades imperantes de cada momento.

Este proceso administrativo se inició como un hecho obligado, cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo, evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar los objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos.

CAPITULO 2

LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA

2.1 El proceso administrativo.

Las funciones fundamentales de la Administración conforme a los estudios realizados en la Universidad del Valle por los maestros RAMIRO GONZALEZ, GUILLERMO SALAZAR Y VICTOR J. ORTIZ, proponen los siguientes procesos fundamentales de la Administración.

Suponiendo que hay un grupo de personas con una tarea educativa por realizar.

El origen de dicha tarea puede ser cualquiera, pero se pueden obtener conclusiones comunes en su aplicación sin pasar por alto que alguien debe dirigir, es importante que el trabajo debe realizarse mediante el esfuerzo del grupo,

"Lo primero y fundamental que debe decirse es sobre los objetivos que deben alcanzarse generales y específicos, la amplitud de las metas, factibilidad, las políticas, los procedimientos, proyección de las acciones y los recursos indispensables para el logro". (18)

Con los objetivos bien delineados, el grupo determina el trabajo que debe hacerse para el logro de tales objeti--

(18) GONZALEZ, Ramiro. Et; al. Las funciones fundamentales de la Administración. pág. 1

vos. Se debe determinar cuándo y dónde debe hacerse el trabajo, los componentes que el trabajo requiere, la contribución de cada componente, la integración de ellos y la forma de realizar el trabajo. Lo anterior quiere decir, prever y adelantarse mentalmente, ver intencionadamente hacia adelante esto es la PLANEACION.

Una vez que se ha determinado la dirección, curso o forma de acción, el siguiente paso será identificar y distribuir las actividades componentes entre los miembros del grupo. Esta distribución puede hacerse en base a la naturaleza de las actividades de los individuos que integran el grupo y de los recursos y materiales de que se dispone. Las actividades se deben asignar de manera que se realizan con un mínimo de recursos y un máximo de satisfacción del empleado en su trabajo. Cada uno de los miembros asignados a una actividad tiene una situación de relación con los otros miembros del grupo y con otros grupos de la institución. La respuesta: Quién decide que, cuáles son las líneas de dependencia e interrelación horizontal y vertical, cuáles son las funciones específicas de cada quien, son típicas en cada institución.

El trabajo de asignación de tareas, establecimiento de relación de tareas, establecimiento de relaciones, de líneas de coordinación, se conoce como ORGANIZACION.

Puede decirse que la planeación adquiere significación para el grupo y para sus miembros a través de la ORGANIZACIÓN.

Para llevar al terreno de las acciones las actividades resultantes de las fases de planeación y organización, es necesario iniciar y continuar pasos concretos por el tiempo que sea necesario para que los miembros del grupo cumplan la tarea.

Las medidas seleccionadas dependerán de los miembros particulares del grupo y del tipo de actividades a llevarse a cabo. Entre las medidas más comunes están: la comunicación, la dirección, las instrucciones, las órdenes, la compensación y el buen clima de la institución. Este trabajo se llama EJECUCION. Es una función fundamental en la administración, ejecutar significa poner la planeación en términos de acciones donde se requiere una acción decisiva del grupo.

Pero no basta ejecutar, es necesario comprobar lo que se está haciendo, para cerciorarse si el trabajo progresa satisfactoriamente hacia el logro de los objetivos inicialmente propuestos. El establecimiento de un plan sólido, la asignación de actividades, la buena actuación no asegura de por sí el éxito. En el momento de la acción pueden

presentarse imponderables y obstáculos inesperados. Estas contingencias deben ser identificadas para tomar las acciones correctivas del caso. Se pueden hacer preguntas como estas: Qué tan bien debe hacerse el trabajo vs. qué tan bien se está haciendo. Esta función constituye el CONTROL.

El funcionamiento real se evalúa comparando lo logrado con un standar de referencia predeterminado.

La acción del control puede abarcar uno o todos los aspectos del mismo proceso.

El control puede indicar redefinición de la planeación, de la organización, de los medios de ejecución inclusive de control.

Resumen:

El proceso señala:

- 1.- Planeación.- Para determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse.
- 2.- Organización.- Para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y conocer la delegación de funciones.
- 3.- Ejecución.- Para llevar a cabo las tareas con motivación.

4.- Control.- Para comparar los resultados con los planes.

2.2 El servicio educativo como proceso administrativo en el plantel escolar.

Es responsabilidad del Estado Mexicano atender la prestación de servicios públicos que el país requiere y para esto, se han creado Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal y todos ellos operan de acuerdo con las funciones que les establecen el Artículo 3o. Constitucional.

"La educación que imparte el Estado-Federación, Estados, Municipios- tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la Independencia y la Justicia". (19)

Es importante también la conceptualización oficial de la educación que nos presenta el artículo 2o. de la Ley Federal de Educación que dice:

"La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad y es factor determinante, para la adquisición y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social". (20)

(19) SOLANA F. (et al) Historia de la Educación Pública en México. - Pág. 324

(20) Nueva Ley Federal de Educación. p.p. 6-7

Así mismo, dicha ley marca las finalidades de la educación impartida por el Estado, estas finalidades las describe el artículo 5o. que dice:

"La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, se sujetará a los principios establecidos en el artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y tendrá las siguientes finalidades:

- I. Promover el desarrollo armónico de la personalidad, para que se ejerzan en plenitud las capacidades humanas;
- II. Crear y fortalecer la conciencia de la nacionalidad y el sentido de la convivencia internacional;
- III. Alcanzar, mediante la enseñanza de la lengua nacional, un idioma común para todos los mexicanos, sin menoscabo del uso de las lenguas autóctonas;
- IV. Proteger y acrecentar los bienes y valores que constituyen el acervo cultural de la nación y hacerlos accesibles a la colectividad;
- V. Fomentar el conocimiento y el respeto a las instituciones nacionales;
- VI. Enriquecer la cultura con impulso creador y con la incorporación de ideas y valores universales;
- VII. Hacer conciencia de la necesidad de un mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y contribuir a preservar el equilibrio ecológico;
- VIII. Promover las condiciones sociales que llevan a la distribución equitativa de los bienes materiales y culturales, dentro de un régimen de libertad;
- IX. Hacer conciencia sobre la necesidad de una planeación familiar con respecto a la dignidad humana y sin menoscabo de la libertad;
- X. Vigorizar los hábitos intelectuales que permiten el análisis objetivo de la realidad;

- XI. Propiciar las condiciones indispensables para el impulso de la investigación, la creación artística y la difusión de la cultura;
- XII. Lograr que las experiencias y conocimientos obtenidos al adquirir, transmitir y acrecentar la cultura, se integren de tal modo que se armonicen tradición e innovación;
- XIII. Fomentar y orientar la actividad científica y tecnológica de manera que responda a las necesidades del desarrollo nacional independiente;
- XIV. Infundir el conocimiento de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de la sociedad;
- XV. Promover las actitudes de solidaridad para el logro de una vida social justa; y
- XVI. Enaltecer los derechos individuales y sociales y postular la paz universal, basada en el reconocimiento de los derechos económicos, políticos y sociales de las naciones". (21)

La Secretaría de Educación Pública es quien tiene bajo su responsabilidad, la prestación del servicio educativo, ya que este órgano se encarga de la administración y organización de este servicio, con base a las funciones que a este sentido le asigna el artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

El Estado Mexicano a través de la misma Secretaría de Educación Pública, ha establecido el Sistema Educativo Nacional (véase gráfica # 1), con el fin de organizar pedagógica y administrativamente la educación que brinda, en el -

(21) Idem. p. 6

cual se compromete la educación elemental que incluye la Educación Primaria.

Es el director del plantel escolar el responsable de coordinar el proceso administrativo que se genera como resultado de la educación primaria.

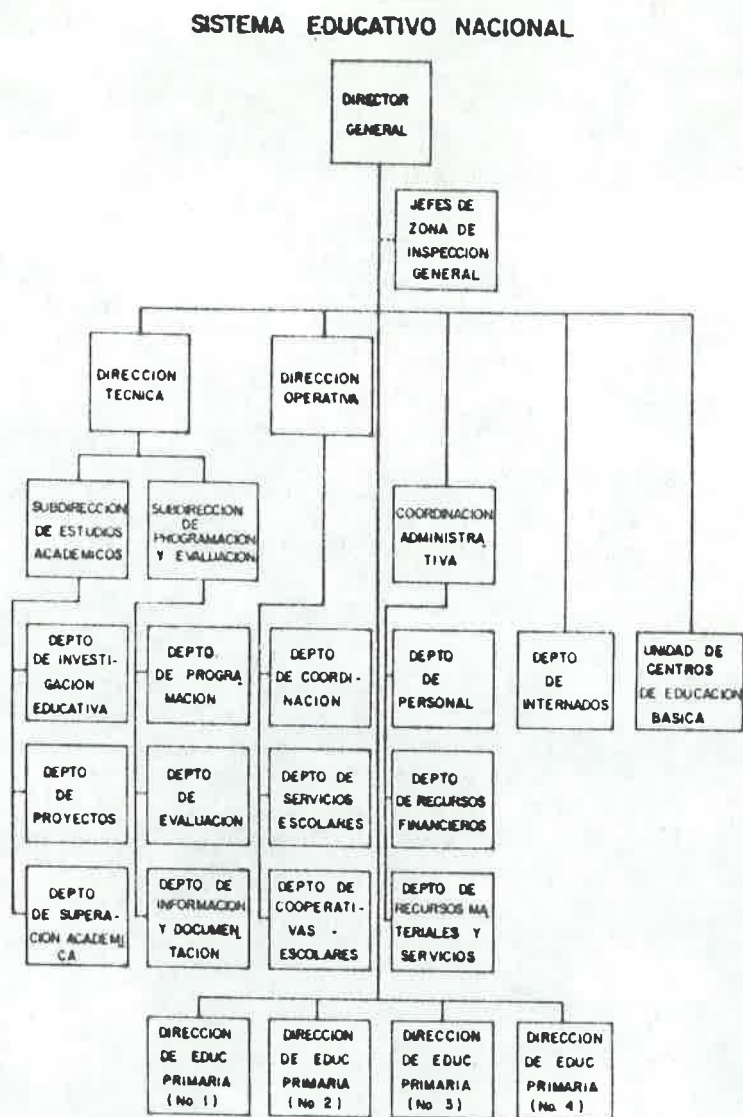
A continuación se describe con el fin de facilitar el conocimiento del Sistema Educativo Nacional, del Sistema de Educación Primaria y a fin de proporcionarle elementos que los auxilien en el ejercicio de la función como coordinador del proceso administrativo en el plantel.

En este capítulo se analizará de manera general, en primer lugar, el Sistema Educativo Nacional; en segundo, el Sistema de Educación Primaria y después de hará mención a las actividades que realiza el director del plantel, incluyendo los elementos sustanciales y de apoyo en cada una de las fases que integran este proceso.

2.3 Sistema educativo nacional.

El estado mexicano ha establecido el Sistema Educativo Nacional con el fin de organizar pedagógica y administrativamente el servicio que se presenta a la población, el

Gráfica No. 2 Sistema Educativo Nacional *



* Tomado del Manual de Operación del Sistema de Educación Primaria en los Estados.

cual está constituido conforme al artículo 19 de la Ley Federal de Educación (Diario Oficial, 29 de Noviembre de 1973).

"...por la educación que imparte el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios de este sistema, funcionará con los siguientes elementos:

- I. Los educandos y los educadores.
- II. Los planes, programas y métodos educativos.
- III. Los establecimientos que impartan educación en las formas positivas por la presente Ley.
- IV. Los libros de texto, cuadernos de trabajo, material didáctico, los medios de comunicación masiva y cualquier otro que se utilice para impartir educación.
- V. Los bienes y demás recursos destinados a la educación y;
- VI. La organización y administración del sistema.

En su artículo 15 publicado en el Diario Oficial del 29 de Noviembre de 1973, la propia ley estipula los tipos y modalidades educativas que comprende el sistema y los especifica de la siguiente manera:

El Sistema Educativo Nacional comprende los tipos elemental, medio y superior en sus modalidades escolar y extra-escolar.

En estos tipos y modalidades podrían impartirse cursos de actualización y especialización.

El Sistema Educativo Nacional comprende, además la educación especial o la de cualquier otro tipo y modalidad que se imparta de acuerdo con las necesidades educativas de la población y las características particulares de los grupos que la integran". (22)

(22) S.E.P. Manual Técnico Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria. p. 10

Con la finalidad de analizar la parte del Sistema Educativo Nacional que interviene en la prestación del servicio de educación primaria, se ha considerado el análisis de este servicio con un enfoque sistemático, mismo que permitirá determinar la estructuración de los elementos que lo conforman; además, este enfoque permite estudiar a un fenómeno en su totalidad y explicar el comportamiento de las particularidades en función del todo; esta característica del estudio facilita la definición de funciones de los componentes y la determinación de las interrelaciones que se dan entre éstos en su funcionamiento global.

En vista de que en este tipo de análisis, un sistema puede ser parte de otro mayor -subsistema-, o bien éste puede estar integrado por elementos más pequeños -conjunto de subsistemas-, el uso de la palabra sistema adquiere un carácter convencional, de acuerdo a las necesidades del estudio, así lo menciona el Manual Técnico Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria, por tal motivo, no obstante que existe un Sistema Educativo Nacional, para hacer referencia al servicio de Educación Primaria, también se le considera un sistema, porque reúne las principales características de éste.

2.4 Sistema de educación primaria.

Entendida como un sistema, tiene como propósito la educación primaria proporcionar a la población mexicana la educación fundamental, antecedente obligatoria de cualquier tipo de educación del Sistema Educativo Nacional.

Este sistema opera a nivel nacional de la siguiente manera.

"En el distrito federal el servicio está a cargo de los órganos centrales de la Secretaría de Educación Pública, como lo indica el artículo 30 de la Ley Federal de Educación en las entidades federativas, el Sistema de Educación Primaria opera, a nivel federal, por medio de las Unidades de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, órganos en los cuales se ubican las Direcciones Federales de Educación Primaria, cuya función fundamental es llevar a cabo la dirección y supervisión académica del funcionamiento del sistema de Educación Primaria escolarizada a cargo de la Secretaría.

En cada entidad federativa a nivel estatal su gobierno establece los servicios de educación primaria con base a su propia legislación.

La Secretaría de Educación Pública tiene asignada la función rectora del sistema de educación primaria, en los ámbitos federal, estatal y municipal; misma que lleva a cabo a través de la planeación global del sistema, el establecimiento de la normatividad jurídica tanto de orden técnico pedagógico como administrativo, así como la evaluación general del sistema". (23)

Como el servicio educativo en la práctica, requiere del ejercicio organizado de recursos humanos, materiales y financieros para el logro de sus fines adquiere las caracte

(23) Idem. p. 11

rísticas de un proceso administrativo.

Bajo esta perspectiva, el servicio educativo como proceso administrativo está integrado por dos elementos, uno sustancial y otro de apoyo, así lo menciona el Manual Técnico Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria. El primero lo conforman los objetivos y los fines de la educación, sustentados por el Artículo 3o. constitucional y el Artículo 2o. de la Ley Federal de Educación que se concretan en planes y programas de estudio, el segundo se integra con el aprovechamiento óptimo de los recursos y medios indispensables para alcanzar lo sustancial. Los dos elementos son inseparables e interdependientes dentro del proceso administrativo.

La relación de los elementos sustanciales y de apoyo, se manifiestan en forma más directa e inmediata en el plantel escolar, ya que en la escuela se concreta la prestación del servicio educativo.

Es conveniente recordar que en el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, se clasifican las funciones en diez materias administrativas que son:

- planeación
- técnico pedagógica
- organización escolar

- control escolar
- supervisión
- extensión educativa
- servicios asistenciales
- recursos humanos
- recursos financieros
- recursos materiales

De esta clasificación se puede deducir que la materia técnico-pedagógica representa el elemento sustancial del proceso administrativo y que se desarrolla en el plantel escolar y las nueve materias restantes al elemento de apoyo dentro del mismo proceso.

Las funciones técnico-pedagógicas en la dirección de la escuela están íntimamente relacionadas al ejercicio de las nueve materias restantes ya que, como antes se mencionó los elementos interactúan y se determinan solidariamente dentro del proceso administrativo.

Dicho de otro modo, tanto lo sustancial como el apoyo deberán ser administrados de acuerdo con requerimientos de orden pedagógico.

Para ejemplificar lo anterior se cita el siguiente ejemplo:

Cuando el director controla las inasistencias e impuntualidad de los docentes, no lo hace exclusivamente para - - ejercer las funciones de la materia de Recursos Humanos, sino fundamentalmente por la influencia negativa que dichas faltas o retardos pueden tener en lo técnico-pedagógico y directamente en el aprovechamiento de los alumnos.

2.5 El director como responsable de coordinar el proceso administrativo en el plantel.

Naturalmente, los diferentes factores que intervienen en el plantel educativo es necesario que sean coordinados mediante una administración acertada, ya que su adecuado funcionamiento implica coordinar eficazmente el proceso administrativo cuya responsabilidad corresponde al director del mismo, no solo para conservar el funcionamiento orgánico sino también para impulsar su mejoramiento y progreso, de igual manera para que las disposiciones señaladas en la legislación educativa se cumplan de la mejor manera.

2.6 Descripción de las fases del proceso administrativo.

Por convenir así a la educación, el proceso administrati-

vo está constituido por una serie de fases por medio de las cuales se fijan objetivos, establecen jerarquías, funciones y obligaciones de los involucrados, designan tareas y responsabilidades; realizan actividades necesarias para alcanzar los objetivos y se determina si se alcanzaron o no éstos, a fin de corregir o reorientar las acciones. Todo esto para satisfacer una necesidad. Ya se mencionó al inicio del capítulo como Ramiro González, Guillermo Salazar y Víctor J. Ortiz, definen al proceso administrativo en cuatro fases: Planeación, Organización, Ejecución y Control, sin embargo para mejor comprensión y fines didácticos el proceso administrativo para su estudio se divide en cinco fases, estas fases o pasos graduales que conforman el proceso administrativo son: "la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control". (24)

A continuación se describe cada una de las fases de acuerdo a la definición establecida en el Manual Técnico-Administrativo del Director del Planetl de Educación Primaria con el fin de llevar a cabo un adecuado manejo del proceso administrativo, en dichas fases se señalan las principales acciones que debe realizar, señalando el elemento sustancial (materia técnico-pedagógica) y el elemento de

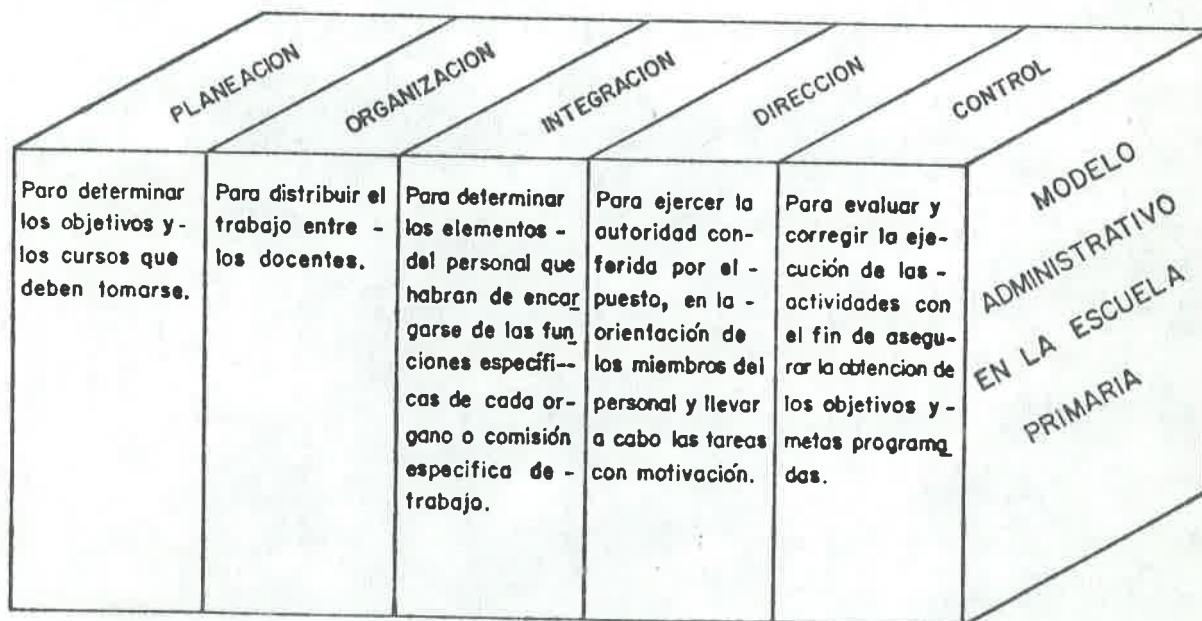
(24) Idem. p. 13

apoyo (nueve materias restantes) que como ya se mencionó con anterioridad, no pueden estar separadas del funcionamiento del Plantel Escolar.

Para tal efecto propongo un Modelo Administrativo en la Escuela Primaria con el objeto de hacer más claro el proceso administrativo.

Gráfica No. 3

Modelo administrativo de la escuela primaria.



1. Planeación.

La finalidad de esta fase es: "Establecer objetivos, metas y políticas que guíen el desarrollo de las actividades del proceso administrativo y proveer los recursos hu-

manos, materiales y financieros requeridos para su logro".
(25).

La planeación incluye determinar la forma general en que van a alcanzarse dichas acciones.

Una de las acciones sustanciales puede ser por ejemplo - cuando el director determina el número de visitas de - - orientación y evaluación que puede llevar a cabo durante el año escolar, por medio de las cuales, podrá verificar que tanto los alumnos, como los maestros, cuentan con los auxiliares didácticos necesarios, de igual manera, orientar al personal docente en el desarrollo de la metodolo-- gía de los planes y programas de estudio.

Otra de las acciones en esta fase también determina el nú mero de reuniones de orientación técnico-pedagógicas en - las cuales difunda y comente el contenido de los planes y programas de estudio, y dé a conocer las políticas y li-- neamientos para la elaboración de instrumentos de evalua- ción del aprendizaje.

Por mencionar otra de las acciones dentro de esta fase, - es cuando el director lleva a cabo acciones tendientes a detectar la problemática de actualización y capacitación

(25) Idem. p. 13

del personal docente, de igual manera, prever las necesidades anuales de recursos humanos, materiales y financieros, con el fin de planear alternativas tendientes a satisfacer dichas necesidades.

Estas son algunas de las acciones que el director puede considerar para la elaboración del plan anual de trabajo en la escuela y para esto se le sugiere apoyarse en el modelo antes propuesto.

2. Organización.

El propósito de la organización 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". (26) - Dicho de otra manera; es el conjunto de medios adecuados de que dispone la escuela para encauzar y llevar a feliz término la obra educativa conduciendo a la comunidad toda hacia planes de superación constante en los diversos aspectos de su vida.

La parte esencial en esta fase, el director la podrá realizar al organizar las visitas de orientación y evaluación, de igual manera las reuniones que le permitan asig

(26) Idem. p. 14

nar las actividades, responsabilidades, así como los horarios de reunión del Consejo Técnico Consultivo, comisiones de trabajo, asociaciones de Padres de Familia, Ahorro y Cooperativa Escolar, a fin de dar cumplimiento a los planes y programas de estudio, técnicas e instrumentos de evaluación y apoyo didácticos.

Se recomienda al director apoyarse en el modelo propuesto, de igual manera consultar al Manual de Organización del plantel de Educación Primaria y el Manual del Director del plantel de Educación Primaria con el objeto de determinar las funciones de cada uno de los miembros que participan en la obra educativa, esto como apoyo a las acciones mencionadas en esta fase.

3. Integración.

Resulta ser de gran importancia esta fase, la cual tiene como fin

"determinar a los elementos del personal que habrán de en cargarse de las funciones específicas de cada órgano o comisión específica de trabajo, así como, abastecer de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel educativo". (27)

Como parte sustancial en cada fase se puede sugerir lo siguiente:

(27) Idem. p. 14

Cuando el director ha determinado el número de reuniones así como de visitas, de igual manera haber organizado comisiones de trabajo y horarios, el director procederá a nombrar a los integrantes del Consejo Técnico Consultivo así como a los que participarán en dichas comisiones que habrán de apoyar el desarrollo del proceso educativo, así mismo, proporcionar al personal docente los programas de estudio, correspondientes a cada grado escolar y los apoyos didácticos necesarios para realizar la labor educativa; incluyendo entre estos, los libros de texto.

Con base en el modelo y como apoyo para todas estas acciones citadas en esta fase, se le hacen las siguientes sugerencias al Director: Vigilar que tanto aulas como mobiliario sea el adecuado para cada grupo, abastecer de lo necesario al plantel escolar en cuanto a compras se refiere, verificar que se lleve a cabo la distribución de materiales así como su almacenamiento y conservación, tramitar ante quien corresponda lo relacionado a reparaciones, mantenimientos y conservación del plantel escolar.

4. Dirección.

Recordemos que el propósito de esta fase es "Ejercer la autoridad conferida por el puesto, en la orientación de los miembros del personal, para que se alcancen los obje-

tivos y metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel escolar". (28)

Es conveniente hablar del aspecto sustancial en esta fase; para esto el Director puede realizar las reuniones y visitas programadas, organizadas e integradas a fin de orientar adecuadamente al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio, prever, autorizar y verificar que: se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos con base en el programa de estudios, se utilicen los materiales existentes en el medio, se utilicen los libros del maestro, así como los de texto del alumno de acuerdo con los lineamientos técnicos establecidos y se manejen los instrumentos de evaluación adecuados; todo esto para el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.

El director debe poner en juego sus habilidades para lograr la motivación de los docentes para que se logren los objetivos de la institución; se recomienda poner en práctica el sistema de recompensa en la escuela, ya que esta motivará a los maestros a desempeñar mejor su función.

Con el fin de brindar apoyo a las acciones que se mencio

(28) Idem. p. 15

nan en esta fase se le sugiere al director verificar que se cumplan las actividades y responsabilidades asignadas a los miembros de la comunidad educativa, de igual manera incentivar y autorizar a su personal para que realice actividades de extensión educativa, como visitar a la comunidad, organización de la biblioteca circulante, seleccionar a los alumnos a quienes se les otorgará beca, debiendo hacer los trámites correspondientes a fin de estimular el aprovechamiento de los alumnos, resulta de vital importancia para que la labor educativa se realice de una manera eficiente, propiciar tanto con los docentes, como con los alumnos, situaciones y condiciones que impliquen la cooperación, el orden y el respeto.

5. Control.

El propósito fundamental de esta fase es "Evaluar y corregir la ejecución de las actividades, con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas". - (29).

Como elemento sustancial en esta fase destaca la responsabilidad del Director de evaluar permanentemente el proceso de enseñanza aprendizaje.

(29) Idem. p. 16

La institución necesita saber lo bien que está organizando sus objetivos, los procesos de control bien administrados pueden proporcionar esta información. El control compara los sucesos que se registraron en la organización y los objetivos que se alcanzaron con los que se deseaban. Se descubren desviaciones, se toma la acción correctiva deseada; por otra parte, si los resultados fueron satisfactorios, deberá decirse a los miembros que su trabajo fué aceptable, y por lo mismo, deberán ser recompensados en forma adecuada. El control reduce el comportamiento no coordinado, conduce hacia más orden, disciplina y desempeño coordinado en la organización, éste proporciona la respuesta respecto a si debe continuarse el actual trabajo o sobre las correcciones que podrían ser necesarias para hacer satisfactorio el desempeño. La planeación fija los objetivos, el control informa sobre lo bien que se está trabajando para lograrlos.

Como elementos de apoyo a estas acciones, el director debe verificar que la documentación de los docentes se encuentre actualizada así como hacer uso oportuno de los diferentes mecanismos de control establecidos en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros que faciliten el funcionamiento del servicio educativo en el plantel.

2.7 Principios técnico-administrativos para la dirección del plantel.

Una de las principales actividades que tiene el director, como responsable del servicio educativo, es dirigir a todo el personal que integra la comunidad educativa (alumnos, maestros, autoridades educativas, empleados, padres de familia, etc.), con el propósito de establecer los criterios de responsabilidad, coordinación y participación - que deben existir entre ellos.

- Principio del beneficio del conflicto. Es necesario que el director vislumbre el beneficio del conflicto más - que el perjuicio, por lo que convendrá forzar el encuentro de soluciones y sus ventajas.
- Principio de la autoridad como liderazgo. El director - del plantel, debe tener presente, en todo momento, que la escuela a su cargo se ubica dentro de un contexto social determinado, dentro del cual participa activamente con el propósito de apoyar el desarrollo del mismo.

Es importante que el director ejerza no sólo la autoridad, sino un liderazgo educativo con la finalidad de orientar al personal docente, alumnos y padres de familia, ya que de esta manera favorecerá la formación integral del educando, optimizará el proceso enseñanza-aprendizaje y coad

yuvará al mantenimiento de la planta física del plantel. Considerando lo anterior, es necesario que siempre mantenga una actividad de responsabilidad y compromiso que garantice la permanencia de su liderazgo educativo dentro del plantel.

Mediante la aplicación de estos principios se garantiza al director efectuar una dirección eficaz, ejercer su autoridad e impulsar y conducir correctamente los diferentes elementos de la comunidad escolar.

2.8 Supervisión de la escuela.

Supervisión quiere decir, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que por medio de ellos se estimule a cada individuo a través del ejercicio, de su talento hacia la más completa y más inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece. La supervisión tiene por objeto el desenvolvimiento profesional de los maestros, para que libres de la tradición y educados para hacer uso de su espíritu investigador, puedan afrontar científicamente los problemas que se presentan en el campo de la práctica.

Supervisar es "examinar cuidadosa y científicamente, una actividad o un conjunto de realizaciones para constatar

su ejecución acertada y eficiente, buscar la manera de su perar su eficiencia presente y estimular su aumento y pro greso permanentes". (30)

En la industria y el comercio hay personas que se dedican a orientar, ayudar y dar consejos, oportunos para que la fábrica, la tienda o la oficina se desempeñe mejor. La su pervisión en este caso general tiende al mejoramiento total de la empresa, industrial o comercial y de los trabajadores.

En educación, para que la organización, la administración y la dirección de los establecimientos educativos rindan el mayor provecho y beneficio posibles, es necesaria una permanente supervisión. La supervisión de la educación es la función principal por la cual se coordinan, orientan, dirigen y controlan las actividades de los establecimientos educativos, mejorando las enseñanzas que en ellos se imparten, estimulando la superación profesional y cultural de los maestros y elevando su nivel de eficiencia.

Es decisiva la función de dirección que desarrolla el res ponsable de la escuela para el ejercicio de su autoridad, tanto técnica como administrativa, en el desarrollo del -

(30) REYES ROSALES J.J. y H. Quezada Arce. Orientaciones para dirigir una Escuela Primaria. pág. 24

servicio educativo y ésta, al ser positiva, propiciará la mejor ejecución de las actividades que realizan los elementos de la comunidad educativa.

Es conveniente que el director con el fin de hacer eficaz esta función tome en cuenta algunos principios básicos ya establecidos en la teoría de la administración y que a continuación se mencionan:

- Principio de la coordinación de intereses. En la medida que el director logre tener el acuerdo de todos los elementos de la comunidad educativa y coordine los intereses de grupo con los individuales, le será más fácil alcanzar los objetivos que para dar cumplimiento al quehacer educativo, se ha trazado.
- Principio de la impersonalidad de mando. La autoridad del director del plantel escolar se ejercerá como el producto de una necesidad de toda la comunidad escolar no como resultado exclusivo de su voluntad del deseo de una persona, ya que se guiará siempre en su actuación por la objetividad en el manejo de la norma.
- Principio de la resolución de conflictos. El director del plantel debe procurar que cuando se presenten conflictos en la comunidad escolar, la solución sea prevista en los mejores términos de consideración y lo más pronto posible, de modo que se produzca el menor disgusto y la mayor satisfacción por parte de los elementos

involucrados. En la educación tenemos dos tipos de supervisión.

- Supervisión general de todo un sistema escolar. Abarca un conjunto de establecimientos educacionales de la misma naturaleza. Sus agentes se denominan: Visitadores, Inspectores, Consejeros, Supervisores.

- Supervisión particular de un solo establecimiento educacional. Limitada a una unidad escolar, en este caso, a una escuela aisladamente, tiene como agente activo al respectivo director. El director como supervisor de la escuela bajo su responsabilidad, tiene una labor menos extensa, es cierto, pero más detenida, más pormenorizada, analítica y más profunda. Su orientación, estímulo, cooperación y control se circunscribe al trabajo docente en los grupos y el plantel.

El director de escuela, como supervisor de la educación que se desarrolla en ella debe:

- Dedicar su capacidad pedagógica el mayor tiempo posible, a ponerse en contacto con los grupos, los maestros y los alumnos para controlarlos, orientarlos en su trabajo diario y cooperar con ellos en la solución de sus problemas de enseñanza y aprendizaje.

- Estimular a maestros y alumnos en la aplicación acertada y científica de medios educativos y técnicos de enseñanza y aprendizaje modernos y de máximo rendimiento.

- Ayudar prácticamente a los maestros en el desarrollo de sus labores docentes.
- Procurar investigar las causas de los errores y defectos de enseñanza para cooperar en la búsqueda de acertadas soluciones reconociendo méritos, esfuerzos y bondades y sin actitud represiva.
- Prevenir la consumación de errores, evitando problemas, dificultades y defectos posteriores, intercambiando - - ideas con el maestro para que adopte una actitud preventiva y evitarle fracasos.
- Orientar a los maestros recién egresados de las escuelas Normales, en su esfuerzo por convertir la teoría adquirida en práctica acertada y eficaz, aprovechando su entusiasmo y dedicación, sus hábitos de estudio y su interés por el progreso profesional.
- Participar en todo lo que signifique mejoramiento de la enseñanza y superación pedagógica de los maestros.

CAPITULO 3

LA ORGANIZACION EN LA ESCUELA PRIMARIA

3.1 Organización escolar.

Para que el trabajo escolar sea educativo, ha de ser ante todo organizado y no rutinario ni imprevisto, esto significa que el educando ha de tener una idea clara de la finalidad de su labor general y de cada actividad en particular.

"La organización escolar es: el conjunto de medios adecuados de que dispone la escuela para encauzar y llevar a feliz término la obra educativa, conduciendo a la comunidad toda hacia planos de superación constante en los diversos aspectos de su vida". (31)

Ante el fin que se persigue siempre es fácil imaginar los medios que deben emplearse y la forma en que convenga disponerlos; quien no planee su labor, no hará nada organizado, y su trabajo tendrá simplemente el éxito o el fracaso que el azar le depare: "los fines generales deben traducirse en objetivos precisos, y estos en metas inmediatas" (32)

(31) JIMENEZ Y CORIA, L. Administración Escolar. pág. 16

(32) Gran Enciclopedia Temática de la Educación. Tomo I, pág. 45

Los planes concretos de acción, con objetivos y metas, con medios y recursos, han de ajustarse a la realidad en que se actúa. Hacer una planeación olvidándose de alumnos, medio ambiente, recursos y tiempos, es planear en vano y por consecuencia un fracaso; la organización trata de evitar un desastre de aprovechar esfuerzos y de obtener óptimos resultados. Existen los maestros que nunca planean porque afirman tener mucha experiencia, y lo que practican es, en el fondo, una decadente rutina, pero cada aviso nuevo, por presentar distintos problemas, requiere recursos didácticos diferentes; estos maestros están fuera de la realidad, han olvidado los fines de la obra educativa y nunca tienen a su alcance los medios que necesitan. Planear es un principio de organización y hay que proceder siempre con estricto apego a lo previsto para realizar una obra efectiva: "esta manera de proceder libra a la escuela de fracasos, facilita la tarea de los educadores y garantiza el aprovechamiento de los educandos". (33)

3.2 Importancia de la comunidad en la vida escolar.

Considerando la importancia de las relaciones humanas que el director debe propiciar en la comunidad escolar, "es necesario abordar un elemento básico". (34). Para que las

(33) Op. Cit. pág. 45

(34) SEP. Curso para directores. pág. 71.

relaciones interpersonales puedan funcionar, necesaria es la comunicación, que todo directivo debe conocer a profundidad para poder manejar sus elementos. Una falla en la comunicación, sea confusa, incompleta, querer decir una cosa y decir otra, etc., puede crear problemas que obstaculicen seriamente la solución de trabajo.

Las determinaciones de tipo humano que influyen en el trabajo del director, están en íntima relación con las funciones que según se ha dicho ha de realizar, su preparación profesional y su capacidad para relacionarse con los demás.

La dirección se basa en la capacidad que se tenga para establecer la comunicación adecuada que puede conducir a una actividad cooperativa de los miembros que integran el grupo docente. Para lograrlo se debe motivar a todo el personal que labora con él, así como a los alumnos.

La tarea no resulta fácil, tomando en cuenta el doble carácter que tiene la función del director; administrativa y técnico-pedagógica, pero ha de intentarlo de diversas formas para lograr su cometido.

La educación es un quehacer cooperativo que requiere esfuerzos unificados por parte de los maestros que trabajen

con ella.

De aquí que la comunicación personal y profesional de todos sus miembros entre sí sea un factor del máximo interés. Pero también es necesario mencionar la comunicación que se debe dar con los agentes educativos que establezcan relaciones dentro del sistema, es decir, de carácter interno y otras que aún siendo externas a él, son fundamentales en cuanto a que tienden a responsabilizar a la sociedad y conseguir su apoyo en la tarea de cooperar en el desarrollo de la cultura como son la comunidad y los padres de familia. Partiendo de las consideraciones expuestas con anterioridad se desprende que la comunicación es primordial en toda organización y al aplicarla en el campo de la educación, podemos observar que de acuerdo a la estructura del sistema, existen esquemas de comunicación que se refieren a aspectos diversos y a diferentes niveles, dicha comunicación puede referirse a las relaciones administrativas, relaciones profesionales y relaciones personales. Dentro de las relaciones administrativas, la comunicación es totalmente objetiva y funcional, ya que en este aspecto se manejan nóminas, estadísticas, censos, permisos, nombramientos, etc. Aunque algunas de ellas (como los permisos económicos, licencias médicas), en el fondo son de carácter personal, están dentro del aspecto administrativo.

Dentro del aspecto organizativo, podemos considerar: las relaciones de personal, los horarios, listas de asistencia, registro de evaluación, etc.

Por último, dentro del aspecto profesional se consideran las decisiones que se tomen en materia de actualización profesional, actas de Consejo Técnico Consultivo, seminarios, ciclos de conferencias, etc.

3.3 El director y las relaciones humanas.

El hombre desde sus épocas más remotas, siempre ha tenido la necesidad de vivir en sociedad, su evolución se debe en mucho a las relaciones interpersonales que establece con su propia comunidad, de comunidad a comunidad, de generación a generación, etc. Esto ha sido objeto de estudio por parte de la psicología que estudia al individuo en sus manifestaciones personales de adaptación a un grupo o sociedad, de sus motivaciones y percepciones, etc. También la sociología hace lo suyo al estudiar al hombre en función de un grupo como unidad, comunidad o sociedad, sus costumbres, creencias, modos de vivir, normas sociales, leyes, formas de gobierno, etc. La interrelación de estas dos disciplinas dá origen a la psicología social cuyo campo de estudio es la conducta del individuo en sociedad y en la interacción humana.

En todo momento, en toda circunstancia podemos encontrar problemas de relaciones humanas; en la vinculación de un individuo con otro, de este con un grupo entre grupos, -- etc., casi siempre el individuo para realizar cualquier tipo de actividad lo hace en grupo, porque se ha descubierto que el trabajo de esta manera es más eficiente y gratificante, debido a que se establecen relaciones concretas y dinámicas, hay interdependencia, interacción social entre los individuos, su existencia para lograr objetivos, se identifican como miembros y se sienten aceptados como individuos, es así como se forman los grupos. Esa interacción social a medida que se consolida, las relaciones humanas se hacen más adecuadas, más democráticas.

Las relaciones humanas y la dirección escolar. Refiriéndose al ámbito escolar, la escuela alberga a un grupo o grupos, cada uno con sus propias características. Para propiciar la eficiencia en sus tareas, se debe fomentar su integración, tarea que corresponderá al director.

Cabe hacer notar que cuando se habla de grupo, es necesario tratar acerca del líder, es decir, de aquel miembro del grupo que en un momento determinado y por diferentes motivos lleva a la acción a su grupo de manera espontánea. ¿Deberá entonces, ser el director un líder? Muchos estudiosos se han avocado a caracterizar al líder como aque--

lla persona distinta a los demás miembros, aunque si bien es cierto que algunos líderes demuestran ciertas tendencias (a ser mayores de edad que el resto de los miembros pero no demasiado, a dar y pedir más información e interpretar con mayor frecuencia a las situaciones; a tener una moral elevada, popularidad, a ser más brillantes pero no demasiado, etc.), características que les hace identificables, se ha tenido que concluir que un líder que funciona como tal en un grupo, no siempre lo hará en otro, - el líder depende del grupo.

Por lo tanto, el director no es un líder, puesto que no surge espontáneamente del grupo, "pero sus funciones son semejantes y al fomentar las relaciones humanas adecuadas, puede llegar a ser un buen dirigente". (35)

3.4 Cualidades de un director.

La escuela como colectividad educativa organizada y cuya característica esencial debe ser la coincidencia de fines y de medios de trabajo, necesita de una Dirección Escolar. "La Dirección Escolar, consiste en la ciencia y en el arte de saber crear y utilizar los recursos y fuerzas materiales con los cuales una escuela educa y enseña". (36)

(35) S.E.P. Curso para directores. pág. 67

(36) REYES ROSALES J.J. y H. Quezada Arce. Orientación para dirigir una Escuela Primaria. pág. 39

El director de escuela para cumplir con responsabilidad y eficiencia la función educativa encomendada, necesita poseer determinadas condiciones personales y profesionales, "tales cualidades son:

I. Cualidades biológicas.

- Salud y buena constitución física.
- Energía y vitalidad.
- Resistencia nerviosa que permita al director organizar, administrar, supervisar y dirigir la escuela en condiciones favorables.

II. Cualidades psicológicas.

- Capacidad de observación para percibir constantemente las características y particularidades positivas y negativas de la enseñanza y el aprendizaje al supervisar los grupos.
- Atención constante, activa y organizada, para comprender y percibir los aciertos y los errores en el proceso de dirección escolar y los quehaceres educativos.
- Memoria para recordar o reconocer experiencias pasadas y poder reproducirlas, asociarlas y utilizarlas en actividades educativas ulteriores.
- Espíritu reflexivo, para planear y realizar actos de educación y enseñanza, siguiendo las operaciones racionales de análisis y síntesis, comparación, generalización, sistematización, abstracción, conceptos, juicios y conclusiones.
- Capacidad crítica y autocrítica, descubrir los aciertos y las equivocaciones de la dirección escolar. Hábitos y capacidad para juzgar por sí mismo lo eficaz e ineficacia, de los hechos educativos.
- Imaginación creadora y espíritu de iniciativa, para crear nuevos medios, nuevas técnicas y nuevas actividades que permitan obtener mejores resultados y aumentar el rendimiento escolar.
- Pasión por la escuela, sus actividades y su progreso. En una palabra: Vocación Docente.
- Espíritu de síntesis para establecer la unidad, equilibrio, la armonía en la variedad de los recursos y de las fuerzas materiales.

III. Cualidades etico sociales:

- Sentido del deber y de la responsabilidad; saber responder concientemente a las tareas encomendadas valorando las consecuencias de sus actos.
- Orden en todas las actividades de la escuela, orden en el trabajo, en los materiales y archivos.

- Veracidad y sinceridad para crear una atmósfera de confianza entre maestros, alumnos y padres de familia.
- Entusiasmo y ejemplo vivo para contagiar a todos en el trabajo escolar.
- Laboriosidad, perseverancia, tenacidad y espíritu de continuidad en la ejecución de los planes y programas de dirección.
- Sagacidad, respeto mutuo y tolerancia en el manejo de personal, de los alumnos y padres de familia.
- Paciencia en la dirección del proceso educativo de los alumnos y en la orientación de los maestros.

IV. Cualidades tecno-pedagógicas:

- Práctica de la dirección y aprendizaje.
- Conocimiento de las técnicas de enseñanza de las diferentes asignaturas y actividades.
- Conocimiento de organización escolar, sociología de la educación, legislación escolar, etc.
- Preparación especial en evaluación del trabajo escolar y en la interpretación del programa". (37)

3.5 Los maestros.

"Los maestros valen por su preparación y se significan por su actitud de servicio". (38)

Es inconcebible que prevalezca la idea de que la escuela es como una vecindad de aulas donde cada una tiene, si no una total independencia, sí una verdadera autonomía, donde cada maestro está enterado de lo que sucede en su salón, pero ignora todo lo que acontece al lado y de igual manera ignora un sinnúmero de situaciones de carácter técnico docente y administrativo; estamos en la época en que esta idea debe desaparecer, el maestro debe ser de la escuela y no de un salón de clase, sin dejar de prestar la

(37) REYES ROSALES J.J. y H. Quezada Arce. Orientación para dirigir una Escuela Primaria. pág. 39

(38) Gran Enciclopedia Temática de la Educación Tomo I. pág. 47

atención a su grupo, debe tener acuerdos sobre interpretación y manejo del programa escolar, organización, disciplina, etc., además cada maestro debe tener una comisión específica en la escuela: cooperativa, aseo, periódico mural, etc., "el director de la escuela y el personal docente, juntos pueden dar unidad al trabajo y ser ejemplo de respeto digno a todos los alumnos". (39)

Las relaciones entre los maestros de su plantel se norman por los reglamentos vigentes. Ahí se establecen las líneas generales de asistencia y de conducta. Pero esas relaciones que la ley establece sirven de base para las de tipo técnico, que son indispensables en todo trabajo escolar, más aún; esas relaciones, técnicas deben elevarse a la altura de relaciones humanas. "Deben los maestros entenderse para apoyarse y unificarse". (40). La escuela debe propiciar el ambiente necesario y las acciones para que se den entre los maestros contactos interpersonales que vayan más allá de lo estrictamente profesional, es decir, crear un ambiente sano y saludable.

Ahora bien, el trabajo en equipo de maestros, ayuda a cada quien a aligerar sus tareas, a entender mejor su labor, y a hacer más eficiente el trabajo de la escuela.

(39) Idem.

(40) Idem.

Las escuelas que cuentan con mucho personal, suelen tener algunas dificultades ya que frecuentemente, cuentan con maestros egoistas y lo peor del caso, es que el director no hace nada por remediar esta situación, aquí se requiere de planear una labor constante para su acercamiento; hay otro caso, el de los maestros que se jactan de lo que son y reniegan de los demás por todo lo que pudieran ser; también hay los que se aíslan como una defensa para no exhibir su incapacidad de actuar provechosamente en conjunto.

Estos obstáculos debe vencerlos lentamente el director, tratando de que las relaciones oficiales y reglamentarias trasciendan siempre a lo pedagógico y técnico y estas a la persona. Para esto, se le recomienda al director que recuerde que: "él es maestro y que a ningún maestro le agrada que se le trate con indiferencia, se le ordene con despotismo y se le ignore en lo personal". (41), por lo antes expuesto, queda establecido que una de las obligaciones más trascendentales del director de la escuela, es ligar, mantener y sostener la unidad de los maestros.

3.6 El director y su trato con los maestros de grupo.

En el aspecto técnico docente, ya se comentó la manera de

(41) Iden. p. 47

cómo el director debe comportarse con el personal docente a su cargo, sin embargo conviene mencionar aquí cuál es la línea de conducta que debe adoptar en otros aspectos.

Según el Estatuto Jurídico y por derecho reglamentario, el maestro de grupo puede disfrutar de tres licencias económicas en un año lectivo, además de las licencias por enfermedad; "es un deber del director concederlas" (42), sin embargo es conveniente reglamentarlas para que las solicitudes no sean simultáneas, ya que pudiera darse el caso de que dos o tres maestros las solicitaran al mismo tiempo como sucede en las escuelas donde hay mucho personal, trayendo como consecuencia el desorden en las actividades escolares; a continuación se describen algunas formas de evitar lo anterior:

"Sensibilizando la conciencia profesional de los maestros y hacerles sentir este problema como suyo" (43), se les convencerá de que las ausencias en su trabajo, entorpecen el proceso en la preparación académica en sus alumnos, se les hablará del sentido de responsabilidad, del futuro de los alumnos, en fin, el director buscará la manera de concientizar a sus maestros para que soliciten esas licencias solamente cuando sean indispensables o inevitables,

(42) VALDES M. Francisco. Cómo dirigir una escuela primaria. pág. 28

(43) VALDES M. Francisco. Cómo dirigir una Escuela primaria. pág. 28

es verdaderamente lamentable, ver que maestros sin escrúpulos no conformes con hacer uso de sus licencias que por derecho les corresponden, ponen como pretexto las enfermedades o bien se valen de pretextos infantiles para conseguirlas, cabe mencionar el caso de cuando los maestros solicitan permisos escalonados solamente por molestar al director, sin pensar en el perjuicio que causan a sus alumnos y a la institución.

Cuando por algún motivo el profesor no asiste a sus labores, el director debe atender a sus alumnos y se sugiere aprovechar el tiempo que dure la licencia del maestro, en sondear el estado que guarda su educación en el aspecto académico para al regresar el maestro se le hagan las recomendaciones pertinentes al respecto; cuando el director no pueda hacerse cargo del grupo del maestro, debido a otras actividades inherentes a su labor, pedirá a los alumnos que no se presenten a la escuela hasta el regreso del maestro, pero si llegase a faltar sin previo aviso, no es conveniente regresar a los niños a sus hogares, previendo alguna contingencia desagradable que pudiera acontecerles en el camino de lo cual sería responsable el director.

"Es incorrecto que un director haga observaciones o llame la atención a sus maestros delante de sus alumnos o en

presencia de los demás maestros". (44), Atendiendo a su ética profesional cualquier observación por insignificante que ésta sea, deberá hacerla en privado, evitándose así una serie de dificultades; las observaciones delante de los alumnos, restan personalidad al maestro de grupo y esto podría ser motivo de relajamiento de la disciplina, sobre todo si el maestro no ha sabido ganarse aún la simpatía de sus alumnos, cuando se trate de un maestro que es querido y respetado, tanto por sus compañeros, como por sus alumnos la reacción de los mismos podría ser de odio y de rencor para el director; este, procurará ganarse la simpatía no solo de sus alumnos y maestros, sino la de todos los habitantes de la comunidad en general, sobre todo, aquellos con los que tiene que tratar lo referente a la educación que está a su cuidado.

"Es de suma importancia el respeto y el aprecio del personal de la escuela hacia el director". (45) Sería preferible, para conservarlo, no llegar al trato íntimo con cada uno de ellos aún sacrificando un poco su carácter social; lo antes expuesto, se recomienda ya que con frecuencia el trato de extrema y cordial sociabilidad, en la mayoría de las veces, mal interpretado por los subalternos, quienes por el exceso de confianza, abusan de su amistad,

(44) Idem. p. 28

(45) Idem. p. 28

trayendo como consecuencia el relajamiento de la disciplina en la escuela.

3.7 El director y su trato con los alumnos.

Es de vital importancia para los alumnos de una escuela, ver que son tratados con rectitud, con honradez, con cariño, con respeto y con energía; es la instrucción primaria etapa tan importante en la vida del niño, donde en base a estos incentivos, el niño va modelando su personalidad, - por lo que las autoridades educativas le deben servir de ejemplo. "El respeto que muestra un director a sus alumnos, coadyuva a la realización de sus actividades educativas". (46)

El respeto lo gana y lo adquiere mediante el recto proceder en todos sus actos, ya sean de carácter oficial o - - bien de carácter privado, debe procurar conservarlo siempre, ya que de lo contrario, cuando maestros y alumnos se lo han pedido, sobreviene la anarquía, en la escuela en - perjuicio de la educación.

"El director debe ser amable y cariñoso en su trato con todos los alumnos" (47), pero cuando la indisciplina se -

(46) Ídem. p. 32

(47) Ídem. p. 32

ponga de manifiesto su proceder debe ser enérgico, sin confundir la energía con el despotismo; cuando hay energía, los mismos alumnos la aceptan en tanto que el despotismo instintivamente lo rechazan.

3.8 Distribución de grupos a los maestros.

A continuación se sugieren algunos procedimientos que el director puede emplear para la distribución de grupos a cada uno de los maestros.

Existe una gran ventaja para el director cuando se asignan los grupos a petición de los maestros, ya que de esta manera queda de manifiesto que cuenta con la buena disposición de sus colaboradores y, por lo mismo, puede exigirles mayor rendimiento, este procedimiento facilita la distribución, pero ofrece una desventaja por lo mismo no es muy recomendable, ya que habrá profesores a quienes se les encomienden los grupos que no quisieron aceptar, por otra parte, hay maestros que por atender situaciones muy personales, eligen ciertos grados y por lo general, esos maestros realizan su trabajo en una forma deficiente, en detrimento de la educación de la niñez que atienden.

Otro de los procedimientos por cierto no recomendables, es el de sorteos; cuando la distribución de grupos se rea

liza con este mecanismo, las anomalías presentadas son semejantes a las anteriores, aunque en este caso, es más defectuosa ya que la gran mayoría recibe un grupo que no es de su agrado, de tal suerte que al aceptar esta situación lo más seguro es que realicen un trabajo deficiente, lo que sería negativo en el proceso de aprendizaje para los niños.

El tercer procedimiento aquí mencionado, es que sea el director de la escuela quien distribuya los grupos a cada uno de sus maestros, quien deberá considerar los siguientes factores:

1o. Tomará en cuenta la edad, el sexo, la capacidad, el sentido de responsabilidad de cada uno de sus maestros; hay grados, que requieren mayor dedicación y más habilidad de parte de los profesores y de ello dependerá que los alumnos reciban mejor preparación, lo cual les facilitará un mayor desenvolvimiento en los grados posteriores.

2o. Tendrá en cuenta la labor positiva de los maestros, demostrada en años anteriores.

3o. Analizará los problemas de tipo personal que cada maestro tenga, porque mucho influyen en la labor diaria, por ejemplo, si se trata de una maestra en estado de gravidez o enfermiza, tendrá que ver qué grupo podrá atender

sin menoscabo de su salud.

4o. Por razones de orden pedagógico se recomienda, que el maestro o maestra que atiende el primer año pase con su grupo a segundo.

Una vez hecha la distribución de los grupos, el director tratará de convencer a aquellos maestros aferrados a determinados grados de la enseñanza a quienes se obligó a recibir el grupo que la dirección creyó conveniente; con argumentos convincentes, les hará ver que su ubicación en el grado actual era necesaria para bien de la educación de la niñez; es de aconsejarse que se vigile constantemente su actuación en el grupo, para que de ser negativa, sea corregida a su debido tiempo.

3.9 La documentación.

"Una documentación precisa es indispensable en toda obra de importancia y significación". (48)

Un gran número de maestros restan importancia al hecho de llevar una documentación exacta, el mayor valor para ellos es trabajar con los niños; conviene eliminar esa desorientación con la conciencia de que la elaboración de boletas,

(48) Gran Enciclopedia Técnica de la Educación Tómo I. pág. 49

la realización del cuaderno de actividades diarias, la precisión en las evaluaciones y todo tipo de documentación - se traducen en facilidad para el trabajo y garantía para el aprendizaje de los niños; lo más importante de esto, - es que el maestro comprenda que todo esto responde a las necesidades que la propia labor educativa demanda y no a simple exigencia burocrática. El maestro debe entender como norma que la información que se registra y la forma como se registra, deben atender a finalidades precisas de clara utilidad; el sistema de archivar que un maestro utilice debe ser accesible y operante, tener un especial cuidado para salvaguardar lo que pudiera ser confidencial.

"Un maestro necesita tener siempre ideas precisas de los adelantos logrados, de los fracasos sufridos y de los estacionamientos acaecidos durante el desarrollo del trabajo" (49). Por lo tanto, el aspecto administrativo de la escuela debe ser cuidadoso y mantenerse al día para que los registros, estadísticas y evaluaciones sean precisas.

Todo debe hacerse con cuidado y exactitud, con puntualidad y sin omitir aspectos que parezcan secundarios. Ningún maestro puede considerar que cumple satisfactoriamente su misión, si no tiene una documentación limpia siempre al corriente.

(49) Idem. p. 57

3.10 El programa.

"El programa es un documento básico que orienta, sugiere y unifica". (50)

Aún cuando los maestros aseguren conocer el programa del grupo con el cual se van a desempeñar durante el ciclo escolar, es conveniente que éste sea estudiado y analizado en una forma concienzuda al inicio del año escolar, es importante destacar los puntos esenciales de cada área de trabajo, principalmente aquellos que muestren cierta dificultad para su entendimiento; en cuanto a los objetivos y contenidos, así como a la metodología, se recomienda unificar criterios entre los maestros a fin de que los grados paralelos tengan algunas situaciones en común, por ejemplo, la manera de calcular, etc.

La formación de hábitos, no solo se forma con una buena explicación o clases modelo por eso es recomendable que además de estudiar los aspectos esenciales docentes de practiquen continuamente situaciones que ejemplifiquen dichos hábitos como son los de cortesía, amabilidad, respeto, aseo, puntualidad, etc.

Es conveniente hacer una programación de reuniones durante

(50) Idem. p. 49

el año escolar con la finalidad de hacer los ajustes necesarios al programa. Es recomendable que cada maestro dosifique el suyo de acuerdo con los períodos que marca el calendario vigente, aquellas unidades que no estén expresadas con claridad en los programas deben analizarse y discutirse tomando a aquellas decisiones que den frutos para los alumnos.

Una de las ventajas y finalidades de estas reuniones, es buscar y adaptar el material didáctico indispensable para el desarrollo de los diversos temas.

"Debe seguirse el criterio de que más vale suprimir un tema secundario que enseñar mal uno de primera importancia". (51). Cabe recordar que el programa es, ante todo, una guía y que la iniciativa y experiencia del maestro serán factores determinantes para el logro de los objetivos que persigue.

Los programas son amplios y generales, porque están planeados para el gran conjunto de escuelas del país, que tienen climas y aspectos muy diversos, por eso conviene que sean estudiados y adaptados por el equipo docente.

(51) Idem. p. 57

3.11 Las tareas.

"El trabajo como asignación evidencia la capacidad propia y desarrolla la confianza en sí mismo". (52)

Pedagógicamente hablando una de las finalidades en la formación del educando es crearle hábitos, y una de las aspiraciones más caras de la educación es desarrollar en él la afición al estudio. Por consiguiente, la atención a las tareas ha de considerarse en primer plano; no se trata de algo intrascendente, sino de una actividad que tiene sus objetivos bien definidos; de allí la recomendación de que las tareas deben ser: adecuadas, graduadas y agradables; de ninguna manera las tareas serán semejantes ya que deben estar acordes al grado, así como al tiempo del ciclo escolar; es decir, al principio o al final, no han de ser agotadoras; deberán graduarse de acuerdo al desarrollo y posibilidades del niño, y sobre todo deben tener base en las clases impartidas; estudios realizados recomiendan que la tarea ha de gastar un tiempo que vaya desde 1/6 a 1/3 del tiempo de escolaridad diaria del niño.

De igual manera se recomienda que las tareas como las clases, deben ser variadas y nunca rutinarias ni fasti-

(52) Idem. p. 58

dñas, se deberán buscar algunas variantes tales como - las de estudio, otras de elaboración, algunas de observación y otras de tipo recreativo.

Si incurren en muchos errores en la asignación de la tarea escolar a veces se improvisa y cuando esta es repetitiva enfada, otras veces es el humor del maestro quien - la condiciona.

Hay que tener mucho cuidado, ya que por el carácter formativo que tiene debe ser constante y no esporádica, "debe realizarse con los distintos aprendizajes y no corresponder siempre a una sola asignatura" (53). Se recomienda sobre todo en los grados superiores encargar como tarea, trabajos que impliquen investigación y creatividad, que no asignen de un día para otro sino que impliquen - trabajo de una o dos semanas y que conduzcan al niño a - trabajar en equipo y a solicitar la colaboración de los miembros de la familia y de la comunidad.

Se puede afirmar que las tareas son actividades de aprendizaje, se debe emplear una forma que permita revisarlas con rapidez y esta debe implicar que el alumno se dé - - cuenta de sus errores y deficiencias para su corrección.

(53) Ibid

Se debe tomar la precaución de nunca encargar un trabajo que después no va a ser revisado. Las tareas pueden ser un recurso sumamente eficaz para proporcionar ejercicio extra a los educandos que tienen problemas en la asimilación de un concepto o habilidad.

3.12 La escuela y la familia.

Es requisito indispensable oficialmente hablando que todas las escuelas organicen las Asociaciones de Padres de Familia. "La educación en el hogar es el primer paso y - por lo tanto, tiene la importancia de lo fundamental y - decisivo". (54)

Es una educación asistemática, espontánea y funcional, - pero constituye la base de la familia; es necesario que la escuela primaria reconozca como esencia este antecedente, ha de conocerlo y apoyarse en él para dar sentido y unidad a la formación de los educandos; es indudable - que el contacto de la escuela y el hogar resulta indispensable, es labor del director, de la escuela y de los maestros citar a los padres de los alumnos, ya que de esta manera tendrán la oportunidad de hacerles ver perso--

(54) VALDES M. Francisco. Cómo dirigir una Escuela Primaria. pág. 33

nalmente cuales son sus obligaciones para con el plantel, si la ocasión lo requiere y en los casos que sea necesario, les harán las indicaciones convenientes para corregir las desviaciones que en los alumnos se presenten, especialmente cuando tengan su origen en el ambiente familiar, los padres de familia tienen la obligación de estar enterados del aprovechamiento escolar de sus hijos - así como lo relacionado con la marcha de la escuela. "El maestro debe estar enterado de las actividades extraescolares de los niños, ya que de esta manera pueden ayudar a orientar y encauzar dichas actividades". (55)

Los niños gustan de imitar las actividades de los mayores y esto debe ser aprovechado por el maestro para apoyarse y fomentarse en la escuela. Existe en los hogares una inmensa variedad de tratos que se dá a los niños, - mientras que en unas el exceso de atención los debilita, en otros la falta de incentivos los lesiona, el maestro debe conocer estos importantes detalles y así de esta manera ayudar a los que sólo hayan indiferencia en sus hogares; además es el momento de orientar a los padres sobre el particular.

"La unión de los hogares es el apoyo más efectivo con - que puede contar la escuela". (56), de allí la importan-

(55) Idem.

(56) Ibid. p. 33

cia de tratar bien a los padres de familia para contar con su apoyo, confianza y cooperación y por lo anteriormente expuesto es recomendable, tanto al director como a los maestros, que se despojen de toda pedantería y den siempre un trato cordial,

Es obligación de la asociación de cada escuela colaborar con los maestros en la educación de los niños y los maestros han de ser verdaderos promotores de cada institución para que resulte una organización útil. El director debe tener la precaución de no realizar con mucha frecuencia reuniones con los padres aunque sí periódicamente ya que de esta manera es más factible que cuente siempre con una buena concurrencia, deberá aprovechar cada reunión para hacer alguna demostración sencilla, donde los alumnos exhiban su aprovechamiento en alguna materia, de igual manera se recomienda que haya también conferencias con la participación de médicos, maestros, trabajadores sociales, que den orientación sobre la atención que debe darse a los niños en diferentes edades. Resulta de vital importancia informar en estas reuniones acerca de las tareas que están desarrollando sus hijos; por último se tratarán los temas relativos al mantenimiento y mejoramiento del edificio escolar.

CONCLUSIONES

Después de todo lo expuesto anteriormente y considerando que la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, son elementos indispensables que todo director debe tomar muy en cuenta para el mejor cumplimiento de sus funciones y de esta manera contribuir en el progreso de la educación, se puede concluir con las siguientes reflexiones.

El Director de la escuela debe ser un individuo conocedor de la política educativa de su país, debe presidir el funcionamiento administrativo y organizativo de la institución que esté bajo su cuidado, de igual manera ver con claridad el propósito de cada labor que se emprenda, de cada conocimiento que se enseñe y de cada habilidad que se desarrolle, es él quien debe supervisar la obra educativa de los maestros y que además de convivir con ellos lo haga también con los alumnos y padres de familia, para influir conveniente y positivamente en la educación. Es conveniente que recuerde que la Organización como ya se hizo mención en un capítulo anterior facilita el trabajo del educador y al mismo tiempo va formando en el alumno un sentido de previsión, dicho de otra manera, se va educando en el hábito y en la actitud siempre positiva.

Un buen director puede y debe, a su vez, estimular la acción

de sus maestros, coordinar sus esfuerzos para la solución de las dificultades o problemas surgidos en el transcurso de la obra educativa.

BIBLIOGRAFIA

- GONZALEZ, Ramiro. Guillermo Salazar y Víctor J. Ortiz. Las Funciones Fundamentales de la Administración. Documento I. Departamento de Administración y Planeación Educativo. División de Educación de la Universidad del Valle de Cali, Colombia. S.F. Mimeo.
- JIMENEZ, Coria Laureano. Organización Escolar. 18a. Ed, México, Fernández Editores. 1985. 377 p.
- NUEVA Ley Federal de Educación. Diario Oficial de la Federación. Ed. Libros económicos, México. Jueves 6 de Diciembre de 1984.
- MARTINEZ, Rodríguez Emilia y Sergio Sánchez Cerezo. Enciclopedia Técnica de la Educación. España, Ed. Santillana - 1970. Tomo I. 661 p.
- ORTIZ, G. Lourdes. Etal. Glosario de Términos Administrativos México, Ed. Eduvem, 1985. 270 P.
- REYES, Rosales. Etal. Orientaciones para Dirigir la escuela primaria. México, Ed. Oasis, 1969. 201 pág.
- S.E.P. Proceso Administrativo. Antología. Compilador. Rubén Gámez Valero. Saltillo, Coah. 1985. 208 P.
- Administración y Legislación Educativa. Antología. -
Compilador. Amador Jiménez Alarcón. 2o. Curso para la -
Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria 6o. y -
8o. semestre para la Educación Normal. México, 1976. -
387 P.
- Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. -
Proyecto estratégico 5 fortalecimiento de la Capacidad -
Técnico Administrativa de los Directores Escolares. Méxi -
co, 1985. 123 P.

Documentos sobre la Ley Nacional de Educación para
Adultos. México, 1976. 93 P.

SOLANA, Fernando. Raúl Cardiel Reyes, Raúl Bolaños (coordinadores) Historia de la Educación Pública en México. México, Fondo de cultura económica (C.1981) 645 P. (Ediciones conmemorativas del LX aniversario de la creación de la S.E.P.

VALDES, M. Francisco. Cómo dirigir una Escuela Primaria. 3a. Ed, México, Ed. Oasis, 1974 Nueva Biblioteca Pedagógica No. 51. 205 P.

GLOSARIO

- ARISTOCRACIA. Clase noble de una nación.
- CIENCIA. Conjunto de conocimientos fundados en el estudio.
- COLECTIVIDAD. Conjunto de los seres que forman un todo. - Colectivo: la colectividad social.
- COORDINACION. Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para el cumplimiento de una tarea.
- DEMOCRACIA. Gobierno en que el pueblo ejerce la soberanía.
- DOCTRINA. Conjunto de las opiniones de una escuela literaria o filosófica o de los dogmas de una religión.
- ELEMENTO. Objeto que concurre a la formación de un todo.
- EMPRESA. Unidad productiva constituida de acuerdo a aspectos prácticos o legales.
- GOBIERNO. Constitución política.
- INSTITUCION. Organismo dotado de fines vitales y medios de acción superiores en potencia y duración a los individuos que la componen.
- MONARQUIA. Gobierno de un estado dirigido por un solo jefe.
- ORGANIZACION. Es el elemento del proceso administrativo - que consiste en la estructuración técnica de las relaciones.

GLOSARIO

- ARISTOCRACIA. Clase noble de una nación.
- CIENCIA. Conjunto de conocimientos fundados en el es tudio.
- COLECTIVIDAD. Conjunto de los seres que forman un todo. - Colectivo: la colectividad social.
- COORDINACION. Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para el cumplimiento de una tarea.
- DEMOCRACIA. Gobierno en que el pueblo ejerce la soberanía.
- DOCTRINA. Conjunto de las opiniones de una escuela li teraria o filosófica o de los dogmas de una religión.
- ELEMENTO. Objeto que concurre a la formación de un to do.
- EMPRESA. Unidad productiva constituida de acuerdo a aspectos prácticos o legales.
- GOBIERNO. Constitución política.
- INSTITUCION. Organismo dotado de fines vitales y medios de acción superiores en potencia y duración a los individuos que la componen.
- MONARQUIA. Gobierno de un estado dirigido por un solo jefe.
- ORGANIZACION. Es el elemento del proceso administrativo - que consiste en la estructuración técnica de las relaciones.

- PROCESO. Es el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno. Conjunto de transformaciones que sufre un material.
- SISTEMA. Es un conjunto de elementos y procedimientos íntimamente relacionados que tienen como propósitos el logro de determinados objetivos.
- SUPERVISION. Observar detenidamente algo.
- TIRANIA. Forma de gobierno en la cual el poder máximo radica en una sola persona, que lo ejerce en su provecho sin sujeción a las leyes y sin respetar la libertad de sus súbditos.
- ECONOMIA. Virtud consistente en evitar los gastos inútiles.
- SOCIOLOGIA. Ciencia que estudia al hombre en sus relaciones con otros.
- PSICOLOGIA. Estudio del alma desde un punto de vista teórico, no empírico.
- DERECHO. Conjunto de leyes y disposiciones que determinan las relaciones sociales desde el punto de vista de las personas y de la propiedad.
- MATEMATICAS. Ciencia que tiene por objeto las propiedades de la cantidad calculable.
- ANTROPOLOGIA. Estudio de la conducta social del hombre.