



SEAD 054  
MONCLOVA

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD  
PEDAGOGICA  
NACIONAL

LA RELACION ARMONICA ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES  
COADYUVA AL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO  
ENSEÑANZA APRENDIZAJE



ENSAYO  
EN OPCION A TITULO DE  
LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA

MARIA DEL SOCORRO FERRINO GONZALEZ

MONCLOVA, COAHUILA. 1989.

55-X-42-122

CONSTANCIA DE TERMINACION  
DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

Monclova, Coah., a 27 de enero de 19 89.

C. PROFR. (A) MARIA DEL SOCORRO FERRINO GONZALEZ

P R E S E N T E:

Después de haber analizado su trabajo .intitulado, LA RELACION  
ARMONICA ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES COADYUVA AL BUEN  
FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE, opción

ENSAYO , comunico a usted que lo estimo -  
terminado, por lo tanto, puede ponerlo a consideración de la H. Co-  
misión de Titulación de la Unidad UPN, a fin de que en caso de pro-  
ceder, le sea otorgado el dictamen correspondiente

A T E N T A M E N T E

PROFR. CUAUHEMOC CORTEZ VAZQUEZ  
ASESOR

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

Monclova, Coah., a 31 de enero de 1989.

C. PROFR. (A) MARIA DEL SOCORRO FERRIÑO GONZALEZ  
P R E S E N T E:

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado de su trabajo intitulado:

LA RELACION ARMONICA ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES  
COADYUVA AL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO ENSE  
ÑANZA APRENDIZAJE

opción ENSAYO

a propuesta del asesor C. Profr. (a) Cuauhtémoc Cortez  
Vázquez, manifiesto a usted que reúne los requi-  
sitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le -  
autoriza a presentar su examen profesional.

ATENTAMENTE

PROFR. ROSEMBERG LEDEZMA MACIAS  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION  
DE LA UNIDAD UPN 054

S. E. P.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD SEAD

MONCLOVA

ASUNTO: Solicitud de Examen Profesional.

Monclova, Coah., a            de    enero            de    19 89.

C. ROSEMBERG LEDEZMA MACIAS  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION

El que suscribe, Profr. (a) MARIA DEL SOCORRO FERRIÑO  
GONZALEZ solicita a usted, tenga a bien autorizar la presen-  
tación del examen profesional para obtener el título de Licenciado en  
Educación PRIMARIA y le ruega se -  
asigne jurado, así como lugar y fecha en que se celebrará dicho acto,  
para lo cual anexa la documentación requerida.

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

El sustentante

  
Profra. (a) MARIA DEL SOCORRO FERRIÑO GONZALEZ

# I N D I C E

	Pàg
INTRODUCCION	1
EVOLUCION HISTORICA	4
DEFINICION DEL PROBLEMA	11
MOTIVOS Y FINALIDADES	13
MARCO DE REFERENCIA	15
MARCO TEORICO CONCEPTUAL	17
METODOLOGIA	40
CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFIA	47

## INTRODUCCION

El hombre desde su aparición ha obrado gracias a su instinto gregario, el ser uno de los animales más desprotegidos para su sobrevivencia y ante el peligro que le proporcionaban las demás criaturas con mayor fuerza y fiereza optó por unirse a sus congéneres para poder hacer más fácil su tarea, descubrió inteligentemente que la unión hace la fuerza.

Ya en grupo pudo deducir que para obtener mejores resultados en todas las empresas necesitaba de una organización para obtener mejores logros, pero toda la organización requería siempre de un cabecilla, al principio fue tal vez el más fuerte, el más audaz y valiente para que coordinara todas las acciones encaminadas al logro de sus objetivos.

Como mera organización social del trabajo nacieron las jerarquías.

Toda agrupación humana desde los inicios necesitó de un jefe o cabecilla con lo que surgió la noción de autoridad y de liderazgo.

Hubo épocas en que para que la organización pudiera subsistir se requirió del más fuerte, otras del más experto o inteligente, así como encontramos el poder de mando en lo económico.

Lo que es interesante y que nos arrojan los estudios antropológicos es que en toda agrupación se requiere de elementos capaces que coordinen y unan esfuerzos para lograr un bien común.

Un barco requiere de un capitán, en cuyas manos está el timón que habrá de inducirlos a un puerto; en la guerra un general que anime e incite a su ejército conduciéndolo a la victoria

Llegamos a la educación, donde la acción no solo depende de los que ejercen la docencia en el aula, sino que además se hace imperiosa la necesidad de quien coordine las acciones y que se haga responsable de planear, dirigir y vigilar las actividades académicas; la escuela no termina en lo que sucede en un aula, sino que su mantenimiento, extensión y proyección a la comunidad son funciones del director.

La dirección de una escuela equivale a la capitania de un barco, cuyo timón habrá de conducirlos a alcanzar el viaje deseado que son los objetivos de la enseñanza.

Poco ha sido reconocida la labor de un director y muchas son las diferencias que todavía podemos observar en directivos; el éxito del proceso enseñanza-aprendizaje no solo corona al maestro sino que tras de él hay un director que propicia el ambiente adecuado para ese logro.

Este trabajo pretende analizar las funciones de la dirección de una escuela, los errores y los vicios en que en ocasiones han desvirtuado la labor del director, no solo para analizar su quehacer en ese nivel organizacional, sino las repercusiones que pueden producir tanto en los maestros como en los alumnos y en el proceso educativo.

## EVOLUCION HISTORICA

Al referirnos al trabajo específico de un director, no podemos de ninguna manera eludir el tema de la administración porque en el papel del director debe estar presente el proceso administrativo por ser un elemento que actúa en el manejo de los recursos humanos, materiales y económicos que requieren de una seria preparación y una amplia capacitación porque de ello depende la buena marcha de la escuela en todos sus aspectos.

El director requiere de oportunas y eficaces técnicas de coordinación de elementos que intervienen en el funcionamiento de la escuela que administra. El buen dirigente "hace" a través de otros, puesto que esa es la dinámica del coordinador delegando autoridad y responsabilidades para realzar su capacidad y hacer que otros colaboren en el trabajo que no requiere imperiosa su acción y ganar tiempo que le permita planear, dirigir y organizar que son las funciones que realmente le competen.

Sin embargo no todo ha sido un estudio histórico de la administración escolar, esto ha ido evolucionando lentamente y su transformación va paralela en los cambios que sufre la misma educación; alusión más remota que podemos referir es la de la escuela mesopotámica, por ser ella la que organice el primer intento sistemático con características docentes; sus fines eran saber escribir ya que son los creadores de la escritura y de la contabilidad, porque el comercio fue una de sus actividades primordiales, a su escuela acudían niños que

estaban bajo la vigilancia de los "hermanos mayores" como se les consideraba a los maestros y éstos a su vez dependían del "Padre de la Escuela" que era una especie de director, funcionario de gobierno con amplia experiencia y clara visión de las necesidades de los contenidos que había que enseñar, asumía el papel de juez supremo que determinaba la última palabra en las sanciones, así como de decidir las responsabilidades de los alumnos y de los "hermanos mayores" quien seleccionaba e integraba los elementos para el buen funcionamiento de la institución.

Como podemos observar las actividades desempeñadas por el "Padre de la Escuela" se vislumbra un rudimentario proceso administrativo porque existía la coordinación, toma de decisiones, delegación de autoridad, responsabilidad para el logro de los fines conjuntos.

La educación griega difiere de un estado a otro, si en Atenas se volcaba por el arte y las letras, el maestro era un artista o un pedagogo pagado particularmente y no estaba organizado en ningún sistema o institución, en cambio en Esparta preponderablemente guerrero tenían bien constituidos sus centros que preparaban a los niños en la milicia y estos eran dirigidos por un miembro del ejército.

En la edad media los monjes con ciertas cualidades didácticas eran los maestros, pero el padre prior, el obispo u otro miembro de mayor envergadura eran los que disponían de las órdenes o mandatos.

Analizando las funciones de la escuela antigua clásica podemos notar evidentemente que en la organización es fácil denotar la existencia de una jerarquía y especificación de roles en la integración de los grupos que trabajan en la enseñanza; el mando derivado de la autoridad, la vigilancia en el orden, la disciplina y la normativa estaban centrados en la cabeza de la institución que hoy llamamos director, tomando esta acepción que es la de dirigir y conjuntar todos los esfuerzos del grupo de trabajo.

De la época moderna a la fecha podemos mencionar cuatro etapas distintas, donde el papel del director juega distintas funciones que es importante señalar.

LA EDUCACION TRADICIONAL centrada en la enseñanza con base en la autoridad, se manifiesta en la transmisión lineal del conocimiento. El director ordena y vigila el cumplimiento con un carácter fiscalizador, no de la marcha y del alcance de los fines, sino de cumplimiento de sus mandatos. En la educación tradicional tanto maestros como alumnos en sus planes de trabajo respectivos asumen un papel totalmente pasivo. El director toma todas las decisiones, se reserva el derecho de la autoridad y su comunicación es unilateral porque él solo informa y transmite las actividades a desempeñar sin tomar en cuenta las opiniones o sugerencias de sus subordinados, pues cree que la decisión es solo de su competencia.

En la actualidad todavía existen este tipo de funcionarios que confunden su verdadero desempeño, dándole importancia a la parte formal con un interés desmedido en el cumplimiento de los reglamentos "condiciones del edificio, la situación legal de los maestros, el cumplimiento de fechas y plazos para los actos escolares, tales como pruebas, cambios de personal, matrícula, vacaciones, documentación de los alumnos".(1)

Esta etapa se caracteriza por seguir patrones rígidos, disposiciones inflexibles de la superioridad, olvidando que cada escuela tiene sus propias necesidades y que los alumnos tienen sus diferencias individuales.

LA EDUCACION ACTIVA tiene como consecuencias que todos los objetivos se centran en el niño y que la reestructuración de planes y actividades están orientadas a que el alumno se convierta en el sujeto de su propio desarrollo, el hecho de buscar que sea el alumno quien descubre sus propios conocimientos y que el concepto de enseñanza tiene que cambiarse por el de aprendizaje. El maestro no enseña, sino el alumno es el que aprende.

---

(1) NERICI, Imideo G. Introducción a la supervisión escolar.

1 ed. Buenos Aires, Argentina. Ed. Kapeluz. 1975. p. 56.

Este intento renovador de la educación requiere de maestros activos con una visión distinta de su quehacer cotidiano que para poder llegar al logro de los fines de esta corriente necesita de directores que no fiscalicen y que se despojen de la investidura de gendarmes de la educación, para que sus maestros activen su labor, necesitan trabajar también ellos con sus maestros en forma activa organizando juntos la planeación, de reestructuración y adaptación de programas y mejorar en todos sus sentidos sus capacidades administrativas como los de una mejor comunicación con todos los elementos e integrantes de la comunidad educativa; cambiar su concepto de vigilancia por el de apoyo o asesoría cuando sus maestros lo necesitan. Este acontecimiento educativo significó un gran avance en la concepción de director que lo convierte en un elemento renovado en sus funciones con un quehacer más humano y solidario con sus subordinados, para él el lema es " el trabajo es de todos y todos somos responsables ".

Se ha señalado que el principal factor del fracaso de la corriente activa en la educación, se debe no al interés de los alumnos, ni a los deseos de los padres, sino a la falta de apoyo de las direcciones de algunas escuelas que ven en esta tarea mayor trabajo y prefieren la comodidad de seguir realizándolo en la forma acostumbrada. El alumno inquieto, dinámico e innovador se topa con la muralla de la incomprensión, el impedimento y la falta de respaldo de su autoridad inmediata y sus intentos se ven perdidos ya que la escuela activa requiere de equipos activos en todos sus elementos.

Con la reforma educativa encontramos los intentos más esforzados por rescatar los fundamentos de la escuela nueva, con ella se inicia la nueva concepción del proceso enseñanza-aprendizaje con planes que se dirigen a cumplir con objetivos, para tal logro se propone trabajar con actividades para su ejecución encontramos al maestro ya no como eje del proceso, sino como facilitador y guía que propicie las situaciones tendientes a que el alumno obtenga sus propias experiencias de aprendizaje.

Como reza el manual para directores se reestructuran tanto el propósito de su puesto como sus funciones generales que establece que es *"administrar en el plantel de su cargo la prestación del servicio educativo conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública"* (2) realizando las siguientes funciones generales:

Controlar la aplicación del programa y de proyectos, que éstos se efectúen conforme a las normas; prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos para que estos puedan desarrollarse; dirigir el control escolar, la extensión educativa y los servicios asistenciales, evaluar el desarrollo de su personal en su plantel y en la comunidad.

-----  
(2) Sria. de Educ. Pública. Manual de directores. 1 ed. México.- 1985. p. 7.

El manual conferido por la SEP a las funciones específicas del director se refieren a la planeación, a su función técnico pedagógica, a la organización y control escolar, a la supervisión, la proyección con la comunidad y a la administración de los recursos materiales, humanos y financieros.

Podemos sintetizar este aspecto considerando que las funciones del director siguen las fases del proceso administrativo que van desde planear y organizar hasta su parte dinámica que son las de integrar, dirigir y controlar, donde encontramos que la labor del director es equivalente a la de un administrador.

Poco a poco se ha ido introduciendo al terreno educativo una nueva corriente llamada didáctica crítica que pretende renovar la corriente vigente, dentro de sus propósitos está el que el alumno no solo se apropie del objeto de aprendizaje, sino que transforme; hay que estar alerta y seguirnos preparando porque todo ello requerirá de directores con una visión más amplia y con disposición al cambio, susceptible a los requerimientos que la educación demanda día a día .

## DEFINICION DEL PROBLEMA

Cómo coadyuva la relación armónica entre directivos y docentes al buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje?

Si tomamos en cuenta las condiciones que deben existir en el ambiente escolar, no por disposición, sino por ser esto un proceso psicopedagógico, coincidiremos en señalar que dichas condiciones deben ser laxas, cordiales y de tranquilidad, donde se respire la dinámica del trabajo y la óptima manifestación de las relaciones humanas entre directivos y docentes.

Desafortunadamente el ambiente escolar resulta más frecuentemente cargado de problemas que optimista, tal parece que el rol que corresponde tanto a docentes como administrativos, lo cumplen aisladamente, desde el error de verlo inmerso en sus propios problemas, de sentirlo como una prolongación de sus propias angustias, de sus problemas personales o de sus errores de apreciación, olvidando que su labor se debe a entregar un producto humano de alta calidad, que no puede ni debe verse, ni manipularse como cualquier otro material de trabajo, sino con toda la responsabilidad que implica vernos involucrados en el desarrollo integral del educando, hacia quien debe dirigirse toda la dinámica de un esfuerzo conjunto que sea facilitador del hecho educativo, donde directivos, docentes y alumnos conformen una familia que acciona hacia un mismo fin, hacia una misma meta. Todo esto por nuestra naturaleza humana, es difícil de alcanzarse, pero no imposible, por que tras la empresa está la satisfacción del

deber cumplido y el beneplácito en la realización de cada niño dueño de sus aspiraciones, formando su propio criterio y redescubierto por él mismo.

## MOTIVOS Y FINALIDADES

Se ha realizado el presente trabajo tomando en cuenta que los fracasos del proceso enseñanza-aprendizaje en la escuela primaria en gran parte se deben a que:

- Algunos directores no están preparados en el área administrativa.
  
- Desconocen las funciones generales y específicas que marca el manual para directores.
  
- Tienen un concepto erróneo de lo que es autoridad.
  
- La falta de práctica de unas verdaderas relaciones humanas.
  
- La falta de sensibilidad en los cambios renovadores de la educación.
  
- Falta de actualización.

Los objetivos de realización de este trabajo pretenden abordar los puntos más importantes sobre la administración escolar que debe conocer el director de la escuela para que le permita una mayor organización, para mejorar sus relaciones en su interacción con el personal y comunidad educativa, resolver los conflictos que se suscitan por la falta de un adecuado manejo de los recursos a su disposición y analizar las

cualidades que debe poseer y las funciones que debe desempeñar como condición previa para los óptimos resultados de los procesos enseñanza-aprendizaje.

## MARCO DE REFERENCIA

El presente trabajo ha tomado como referencia la escuela "Profr. Rubèn Rodriguez Gonzàlez" de sostenimiento municipal en la localidad de Ocampo, Coah., situada frente a la plaza principal que la hace más accesible para la población social semiurbana, la planta de docentes está formada por 10 maestros de grupo y uno de educación especial, además cuenta con trabajador de intendencia, las distintas procedencias de los maestros ha provocado con frecuencia cambios de adscripción que causan una falta de arraigo de los docentes en la población.

El alumnado está formado por 208 hombres y 156 mujeres, dando un total de 364 niños.

La ocupación de los padres no es muy definida, ya que se dedican a actividades diversas y generalmente eventuales, la gran mayoría proviene de ejidos, por lo que su situación económica es precaria y carecen de educación básica.

Al empezar a desempeñar el trabajo en dicha escuela se pudo observar un buen edificio en buenas condiciones, con una distribución conveniente en las áreas de las aulas, canchas deportivas y áreas de recreo, procediendo de inmediato a hacer las preparaciones más urgentes como fue el cambio de techos de seis aulas y la construcción de un salón para el grupo de educación especial, ya que estaban laborando en una sala del DIF municipal provisionalmente, se acondicionó un anexo para

organizar el material didáctico con que cuenta la escuela para facilitar el acceso a los maestros y que lo utilicen en sus grupos.

Se han reforzado las actividades deportivas, adquiriendo material que permita impulsar la educación física y el deporte.

En el presente ciclo escolar se renovó la mesa directiva de la sociedad de padres, poniéndose desde el inicio a fomentar el espíritu de iniciativa y ayuda mutua dándole la coordinación necesaria para tal efecto, ya que muchas de las actividades requieren de la colaboración de los padres de familia.

Las relaciones con las autoridades municipales han sido de acercamiento constante, puesto que con su ayuda se ha podido tener una buena proyección a la comunidad y una solución a los problemas que se presentan.

## MARCO TEORICO CONCEPTUAL

Para entender el desempeño del director en la escuela primaria se parte de señalar que es *"el titular responsable de planear, dirigir y vigilar las actividades académicas y administrativas de la escuela, de conformidad con los artículos establecidos por el tercero constitucional, la ley federal de educación y las autoridades superiores de la SEP"*.<sup>(3)</sup> Señalando también como habilidades personales una capacidad para dirigir al personal, buenas relaciones humanas, capacidad para resolver situaciones conflictivas e iniciativa.

En 1984 la SEP al poner en operación el proyecto estratégico 5 destinado al fortalecimiento de la capacidad técnico-administrativa de los directores escolares, consideraba al directivo como un elemento central del sistema de educación con habilidades para la motivación, con amplia experiencia y conocimientos, por lo tanto en quien descansa gran parte de la responsabilidad para elevar la calidad de la educación que permita mejorar las condiciones de vida del mexicano.

Este proyecto estratégico lo define como el administrador del plantel que

*"tiene la función de integrar armoniosa y oportunamente a todos los elementos de la comunidad educativa, pues en el*

---

(3) Administración y legislación educativa, 1 ed. México.

*interior de una escuela cobran vida los contenidos establecidos en planes y programas de estudio, en la relación de trabajo de educadores, educandos y padres de familia: Mejorar la calidad de la Educación Pública es tarea de todos, pero tienen un papel central que desempeñar, el directivo de cada plantel y el equipo de maestros con que cuenta" (4)*

Derivado de las acciones que debe ejercer el director según este proyecto todo directivo escolar es quien tiene a su cargo la contribución tan importante de hacer operar en cada aula de la escuela a su mando: los planteamientos del Programa Nacional de Educación, el papel de orientador técnico pedagógico del personal docente, el liderazgo al interior de su escuela y al de la comunidad educativa total, la de poseer una verdadera autoridad tanto intelectual como moral y sobre todo la de ser el administrador de los recursos de la institución.

Para que el proyecto cristalice sus objetivos de educación actual requiere de un director con características adicionales al cargo, como conocimientos, capacidades y actitudes, así mismo un criterio amplio para la toma de decisiones, modificar cambios e interactuar adecuadamente en unas relaciones humanas óptimas. Poseer una iniciativa a toda prueba para permitir mejores opciones de trabajo, proponer alternativas y soluciones a la problemática diaria.

---

(4) Secretaría de Educación Pública. Manual de Directores. 1 ed. México. 1985, p. 75

Tener capacidad en el manejo y organización de grupos, en la aplicación de una conveniente comunicación que permita el entendimiento y sobre todo la retroalimentación con miras a enmendar los errores y a reafirmar los aciertos, por último responder con una actitud de respeto y de compromiso con su personal, así como los demás elementos de la comunidad porque esa es su responsabilidad.

Analizando las cualidades del nuevo director que se necesita para que la relación entre él y los educadores sea armoniosa, eficaz y productiva como razones primordiales para que en el ambiente de la escuela se pueda desarrollar en un clima propicio el proceso de enseñanza-aprendizaje; requiere de que los directivos vean a la escuela con una nueva óptica, preparados para el cambio y sobre todo que conozcan ampliamente el proceso administrativo como línea dinámica de su nuevo quehacer para que sus funciones sean las acciones que coadyuven y se reflejen en los éxitos del buen aprovechamiento de los alumnos de su escuela y en el mejor desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

### FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como se dijo al inicio de este trabajo, el director es un administrador, afinidad conceptual que nos permite hacer un análisis de las distintas etapas del proceso administrativo científico que todo directivo debe conocer para verdaderamente coordinar las acciones que le competen a su puesto.

La administración "es un proceso complejo cuyas fases son la planeación, organización, ejecución y control, que se llevan a cabo para alcanzar objetivos y metas precisas mediante el trabajo de la gente y recursos de diversa índole".(5)

Para ser más objetivas las etapas de la administración en razón a objetivos predeterminados, la Oficina de Programación del Departamento de Planeación y Operación Académica de la Dirección General de Educación Normal, propone este registro, ya que presenta con objetividad los propósitos de cada una de las fases.

---

(5) AGUILAR, José Antonio y Alberto Block. Planeación escolar y formulación de proyectos. Vol. 16 ed. México. Ed. trillas 1986. p. 45.

## REGISTRO DE LAS ETAPAS DE ADMINISTRACION

PLANEAR	ORGANIZAR	INTEGRAR PERSONAL	DIRIGIR	CONTROL
Detectar ne- cesidades	Determinar funciones	Habilitar al personal que harà posible el funciona- miento del organismo social	Ejercer y operar fun- ciones de coordina- ción, auto- ridad, comu- nicación y asesoramen- to.	Medir
Cuantificar recursos. Determinar objetivos	Describir los puestos. Establecer la organiza- ción depar- tamental.			Valorar  Enjuiciar
Establecer políticas Determinar programas de acción				Controlar los avances
Presupuestar la tarea.				Realimentar

## P L A N E A C I O N

Aunque algunos textos de teoría administrativa asignan a la previsión como primera etapa de la fase de planeación, no lo mencionaremos porque corresponde a jerarquías más altas y a departamentos como proyecto de construcción de escuela, localizar el lugar de su edificación y otros que no son de interés para el asunto que nos concierne analizar. Para una escuela en funciones se inician las fases con la planeación que es fundamentalmente importante porque comprende las acciones que se habrán de realizar al definir los objetivos y la manera en que se utilizarán los recursos.

El director si quiere realizar una correcta planeación parte del análisis de la realidad definiendo todas las necesidades para que después de una priorización de las mismas pueda definir correctamente los objetivos de su plan de trabajo, con esto llega a lo que en Administración se le conoce como planeación estratégica en la cual se determinarán los recursos con los que cuenta la institución y con los que habrán de poner en marcha todos los trabajos tomando en cuenta desde luego las condicionantes, así como ventajas y desventajas del medio ambiente que propicien que al formular las estrategias de acción éstas se puedan realizar. La planeación estratégica por su carácter pretende lograr de una manera racional la utilización de los recursos existentes de la forma más conveniente pero en vía de acción, analizando las posibilidades en las condiciones de la realidad prevaleciente.

La planeación estratégica culmina con la designación del personal adecuado a la naturaleza de las distintas actividades, basadas en las capacidades, aptitudes e intereses de los integrantes del grupo de trabajo.

La planeación operativa se lleva a cabo después de la selección adecuada de las personas y las acciones a realizar, tomando en cuenta las políticas y las normas que requieran el desempeño de las labores. Todo objetivo programado debe de tomar en cuenta las necesidades del personal, los recursos humanos y materiales con que se cuenta.

Como se ha venido mencionando la planeación es la base fundamental de cualquier trabajo, sin ella el desarrollo de la tarea educativa se nos presenta como un todo desorganizado; antes de iniciar el año escolar, un semestre o, un mes o simplemente en la elaboración de una iniciativa para resolver algunas dificultades generales de la escuela como campañas de limpieza, de valores cívico morales, aspectos académicos y artísticos, el director deberá crear el clima propicio, los objetivos y la motivación necesaria que le permitan al maestro participar y hacer suyo el problema en un ambiente de amplia comunicación y democracia.

Los directores autócratas simplemente oponen sus opiniones y los maestros no ven la tarea como suya, por lo que se cumple a medias o definitivamente no se cumple, en cambio si se

plantean en forma democrática habrá menos conflictos por que es mayor la conciencia con los objetivos e intereses del grupo con los de la escuela.

A las preguntas de qué es lo que se necesita? , qué acciones se deben adoptar? , así como el cómo y cuándo deben seguirse? es un trabajo de todos y darán como resultado los objetivos claros, las políticas adecuadas y los procedimientos y métodos que habrán de requerirse para su realización.

### ORGANIZACION

El producto de la planeación no es una tarea dispersa, sino que el director determina los órganos del plantel, comisiones de trabajo y cronogramas para desarrollar las funciones asignadas a los maestros del plantel.

La organización comprende una subdivisión de los trabajos, mediante una buena apreciación de las capacidades se podrá hacer más operativa la tarea y ésta puede obtenerse seleccionando y colocando al individuo en su puesto adecuado, aquí es donde el director delega autoridad y permite la libre realización en las funciones que habrán de desempeñar sus subordinados para que alcancen sus logros.

Una de las dificultades más grandes de esta etapa previa al inicio del año escolar es la organización de la planta de maestros de la escuela. En la educación pública es difícil que un director seleccione todo el personal que ha de trabajar con

èl, sino que èste es asignado por otros niveles del sistema y deberàn ser aceptados con una disposiciòn en la que dificilmente puede tener ingerencia directa el director, pero lo que si puede hacer es elaborar un inventario de capacidades, aptitudes, destrezas, actitudes, disposiciòn, responsabilidad, sexo, edad, arraigo, intereses para designar a los grupos y grados las personas màs adecuadas o que se ajusten màs al desempeõo de sus labores.

En cuanto a los alumnos es otra de las dificultades que requieren de una gran atenciòn para distribuirlos tambièn convenientemente y no asignarlos por inteligencia, retraso, por sexo o condiciòn social, ya que la heterogeneidad y las diferencias individuales son las que le dan riqueza y sentido al grupo.

La formaciòn del consejo tècnico consultivo se entiende como un òrgano colegiado de consulta, èstos colaboran en la funciòn directiva y en la asesoria tècnica, su labor es la de

*" la realizaciòn de anàlisis para adecuar y dosificar los planes y programas de estudio, organizar el trabajo escolar, integrar el plan anual de trabajo; orientar a los profesores en la aplicaciòn de metodologías, tècnicas y alternativas didàcticas, así como la evaluaciòn diagnòstica continua y terminal del desarrollo integral del alumno; proponer alternativas que recuperen el sentido de la labor educativa por todos los participantes del proceso enseõanza-aprendizaje" (6)*

(6) Acciones tendientes a elevar la calidad de la educaciòn .1

La organización del consejo técnico consultivo no ha podido funcionar convenientemente, ya que los maestros no tienen tiempo, pues su labor en el aula es absorbente.

Otras actividades de la dirección en coordinación con los maestros, serán las de crear la sociedad de padres de familia, sociedad de alumnos y clubes de diferentes actividades, exposiciones, ahorro, cooperativa, comprendida ésta no como un negocio de la escuela sino como un lugar donde el niño pueda practicar sus conocimientos de matemáticas, su capacidad de organización en lo social y la formación de responsabilidades.

## INTEGRACION

Despuès de organizar las funciones, las jerarquias y las obligaciones pasamos a la etapa dinàmica, es decir de ejecución, ya que hay que poner en acción todo lo planeado y organizado, aquí el director buscarà todas las tècnicas necesarias para que el personal seleccionado se introduzca y se desarrolle, para que los miembros de grupo realicen sus tareas con entusiasmo, mediante una adecuada motivaciòn considerando como tal la *"energía interna que impulsa al hombre a realizar una actividad, a comprometer su voluntad y su esfuerzo en el logro de una meta ."* (7)

Muchos estudios se han hecho sobre la motivaciòn, pero los mäs avanzados se han realizado en la administraciòn empresarial, famosos son los estudios hechos por Douglas Mc. Gregor que conocemos con su teoria "x" y teoria "y", para la primera manifestada con la concepciòn de que el empleado considera el trabajo como un castigo, como una obligaciòn indeseable o por la obtenciòn de dinero; para el jefe sus empleados son flojos, a los que hay que vigilar y someterlos a un control, pues de lo contrario no hacen nada, aquí el jefe es autòcrata, capataz, que emite òrdenes determinantes e inflexibles, las relaciones son rígidas y la comunicaciòn es unidireccional, para las decisiones no se toma en cuenta a los subordinados que se concretan a cumplir, aquí interesa el trabajo y no los hombres. La teoria "y" es opuesta a la anterior, los empleados consideran al trabajo como una

(7) Manual de Directores. Op. Cit. p. 46

oportunidad de realización, lo ejecutan con gusto si se les reconocen sus esfuerzos y su cumplimiento, el jefe por su parte más democrata, participa con sus empleados en la toma de decisiones, comparte responsabilidades considera que es más importante el hombre que el trabajo, la comunidad es bidireccional, se resaltan las relaciones humanas.

Como podemos advertir, basta observar el desempeño de algunos directores para encontrar que existen muchos que se ajustan a la teoría "x" , cuyos resultados son la apatía de sus empleados, la realización del trabajo ;por obligación y por sueldo, que por falta de una adecuada orientación y sobre todo por carecer de motivación hacia el ejercicio de su trabajo que vendrá a repercutir al interior del aula con resultados mediocres y sin sentido.

Por el contrario los directores que se ajustan a la teoría "y" por la fe en sus maestros tienden a ampliar expectativas con entusiasmo, el reconocimiento y la adecuada integración con su personal tendrán sus subordinados un trabajo productivo, participativo y creativo.

Abraham Hard Maslow basa su teoría en fundamento humanista de que el hombre trabaja para satisfacer necesidades jerarquizándolas en : básicas, de seguridad, de aceptación o pertenencia, de reconocimiento o estima de autorrealización.

La lucha por satisfacer estas necesidades es lo que mueve al hombre a actuar y cuando ya éstas han sido cubiertas podemos decir que las personas están autorrealizadas.

Si tomamos en cuenta que las necesidades fisiológicas y de seguridad por su carácter en todo educando se ven relativamente cumplidas, la labor del directivo se verá enfocada más en promover las necesidades tanto de aceptación como del reconocimiento de sus subordinados porque son éstas las derivadas de su relación humana que puede llevar a su equipo a que se siente autorrealizado encontrándole sentido en el trabajo, no como una tarea sino como un cometido de una realidad.

Esta teoría de la motivación es recomendable para que los directores conozcan y entiendan que pueden motivar a la comunidad educativa.

Una motivación adecuada no se da en una etapa específica sino a través de todo el proceso administrativo, ya que ésta debe ser constante y oportuna porque retroalimenta y refuerza el desempeño por los logros, para ella la dirección cuando asigne tareas no debe de olvidar los intereses y las aptitudes del maestro, que reconozca la labor de sus subordinados y los concientice acerca de la importancia de su trabajo, resaltando las virtudes y referirse a las acciones positivas no solo contractuales y/o negativas, si ha de criticar ésta ha de ser constructiva y encaminada a mejorar, nunca destruir y a sacar provecho de los errores; cuando se asignen trabajos, deberán ser

realistas y mensurables, nunca tareas inalcanzables, el estímulo deberá ser un reforzador constante en la conducta positiva.

Debe orientarse y asesorarse cuando el maestro requiera de ello porque será producto de una necesidad y no de una imposición cuando el maestro realice un esfuerzo adicional se le concede un reconocimiento.

### DIRECCION

La dirección forma parte de las etapas dinámicas en la administración y su concepto entraña la supervisión de lo que se ejecuta, por su jerarquía el director asume el rol de mando

*" Actitud que asume una persona que directamente gobierna a otras personas, esto no significa unicamente impartir órdenes a los subalternos, sino más bien dirigir, vocablo cuyo sentido semántico es señalar la dirección y el propósito hacia donde se encamina la obra que realiza el grupo".(8)*

En el ejercicio de la dirección se hace presente el sentido de la autoridad de André Bergé en su libro La libertad en la educación nos señala que no se puede hablar de este término sin mencionar a la libertad, no se contraponen sino que se complementan

---

(8) FINGERMANN, Gregorio. Relaciones humanas. 9 ed. México.

*"si la libertad consiste ante todo en la expansión del ser y el ejercicio de la plenitud de sus facultades, no se ve porque la autoridad trata de obtener idénticos resultados en los individuos en los que se ejerce, sería incompatible con la libertad así comprendida".(9)*

Una autoridad sin libertad conduce al autoritarismo, por lo contrario una libertad sin autoridad nos lleva al libertinaje.

El autor mencionado clasifica a las personas que de una manera u otra ejercen el mando de tres maneras distintas :

Los que tienen la autoridad: cuando esta no es una cualidad natural de la persona, por lo que sabe, por su moral, por su trato con los demás, porque fueron dotados de cierto carisma que produce respeto, el director que tiene autoridad según Bergè jamás formula castigos ni amenazas, su sola presencia despierta admiración y confianza.

El director que es autoritario infunde respeto, pero este es producto de su carácter y temperamento recio y firme, niegan a sus maestros iniciativa personal, lo mismo que autonomía y sensibilidad; su presencia impresiona y llega a producir hasta miedo, mientras están presentes, pero en su ausencia surge todo lo contrario, indisciplina y desorden.

---

(9) BERGÈ, André. La libertad en la educación. 1 ed. Buenos

Si observamos las cualidades del director autoritario encontramos que puede ser útil en ciertos momentos conflictivos de la escuela en que se necesita poner en orden.

Al referirnos al director autoritarista decimos que es el que se caracteriza por su exagerado formalismo pero en el fondo es el que posee la autoridad más débil, este director sufre de constante conflicto de ser descubierto de que carece de autoridad, teme conceder la razón a otros, se muestra prepotente como una defensa a su debilidad de carácter, acepta las normas de sus superiores y quiere que se cumplan al pie de la letra es el más negativo de todos porque suya no es la autoridad, pues ésta debe ser racional, flexible, equitativa, y eficaz, el director autoritarista es inflexible, ineficaz, y bastante arbitrario, grita, amenaza, asusta y en el momento de dirigir es autócrata, no le interesan las opiniones de los demás "manda y si se equivoca, vuelve a mandar".

La autoridad debe servir no para intimidar, ni manipular, ni sofocar inquietudes, sino encaminar todos los esfuerzos y hacerlos coincidir en beneficio de todos.

En la fase de dirección a el proceso administrativo un director requiere de un liderazgo que coordine, armonice, regularice las relaciones de las actividades de los miembros de un grupo de mando.

Si el director es un líder verá como sus maestros participan en torno a él en forma natural, solidaria y entusiasta, porque su capacidad de líder despierta el interés y mueve a la cooperación.

No todos los directores pueden obtener esto favorablemente porque en ocasiones asumen otro tipo de liderazgo que en seguida trataremos de identificar, unos positivos y otros completamente negativos, pero que se dan con frecuencia, entendiendo como liderazgo una actividad que inspire y armonice para realizar una tarea en colaboración.

No siempre el director es el líder, porque para ello se requiere desarrollar cualidades como: inteligencia, sentido común, visión del futuro, conocimiento de la persona humana en grupo, técnicas de administración, de comunicación, don de gente, cultura general y especializada, madurez y equilibrio emocional.

## TIPOS DE LIDERAZGO

LIDER AUTOCRATICO : se identifica como un dictador, no establece objetivos con el grupo, sino los que el propone o por sus superiores, exige a sus miembros el acato de sus órdenes sin discusión y no toma en cuenta para nada la opinión de sus miembros, El valor para este líder es la obediencia.

Cuando reflexionamos sobre este tipo de liderazgo encontramos que es muy frecuente en los directores porque en nuestro sistema no se designa al que tenga más capacidad directiva, sino al que tenga mas antigüedad y derechos que difícilmente coincide con las cualidades para tal cargo.

EL PUSILANIME: se puede considerar como liderazgo ausente, porque el grupo es liberado, no hay guía ni dirección, delega responsabilidades a los miembros del grupo, el hecho que hay un vacío en la autoridad. No existen instrucciones concretas, cada quien toma sus propias decisiones produciendo un ambiente de confusión y de evidente desorganización.

Como una rareza cuando a este líder indolente se le asigna a un grupo de maestros activos, la misma libertad de hacer les permite una autonomía de seguir desempeñando su trabajo con iniciativa propia.

EL LIDER DEMOCRATICO: Es ideal para personas colaboradoras, maduras, con adaptación a los demás miembros del grupo, es el auténtico líder porque el grupo es el centro de

importancia, es producto de colaboración y de participación de todos, busca armonía, coordina esfuerzos, motiva e inspira al grupo que participa en la toma de decisiones, el director democrático sabe aprovechar la capacidad individual de todos los maestros.

G. Velázquez Mastretta realiza una interesante adaptación del "grid" o tablero gerencial, directivo a administrativo de Blake y Mouton que realizan un objetivo análisis de liderazgo porque encontramos que ayuda al director a identificar su estilo para comprender las reacciones de los integrantes de su planta de maestros arrojándonos cinco tipos de liderazgo:

El director que ordena tareas, identificándose este estilo en el director que solo se interesa por la productividad considerando que su responsabilidad es solo la de alcanzar objetivos, ignora sentimientos empeñado en el cumplimiento de las obligaciones.

El director tipo club campestre, se interesa por sus maestros, promueve la relación humana, pero olvidando el cumplimiento de las metas y objetivos educacionales, si obtiene buenas relaciones ya que todos trabajan contentos, pero su trabajo deja mucho que desear.

El director miserable es el más negativo de todos porque no le interesa ni el producto del alcance de los objetivos educativos ni las relaciones con su personal, busca salir del paso.

El director integrativo enfoca sus esfuerzos en las tareas y al mismo tiempo tiene constante preocupación por establecer buenas relaciones humanas, produciendo en sus maestros un grado máximo de efectividad. Forma equipos, se compromete con su personal, consulta al grupo, lucha por discutir ampliamente cualquier problema y acepta sugerencias para la solución con la participación de todos.

El director regular, se esfuerza medianamente para establecer armoniosas relaciones humanas y de la misma forma el medio para alcanzar el logro de las tareas, esto lo convierte en mediocre o tibio, aunque su trabajo es razonable, queda a medio camino por lo que la calidad de la labor docente queda a medias.

El director por su nivel de operaciones es la persona que trabaja con grupo, en este caso con maestros y demás personal, por lo tanto es importante que cree las condiciones de grupeidad, para que realmente su personal sea considerado como tal debe haber una relación mutua, es decir vinculados estrechamente como seres que persiguen los mismos objetivos, que se desenvuelven por iguales motivos y que trabajan en un ambiente de respeto, para ello el director como líder deberá de fomentar las relaciones humanas, tales deben de estar

sostenidas en una comunicación constante, en una interacción propicia, procurando un ambiente cordial de frecuente convivencia e indiscutible armonía indispensables para que se puedan llevar a cabo todas las actividades de la escuela. El director debe de propiciar entre los maestros:

- \* La relación cara a cara
- \* Retroalimentación
- \* Los canales adecuados para una comunicación vigente.
- \* Las convivencias entre los miembros de la comunidad escolar
- \* Puestas en común para apreciar avances.
- \* El respeto por las opiniones de todos.
- \* Conciencia de que en una buena relación todos somos ganadores.
- \* Que se compartan ideas y experiencias.
- \* Participación de todo el personal en todas las actividades inherentes a la escuela.

Un buen director debe ser cordial, tolerante, ameno, debe saber escuchar, dirigirse al personal por su nombre, elogiar cuando sea necesario los méritos ajenos, considere a todos como personas importantes, critique oportunamente, sea optimista, jovial y de buen humor, controle sus sentimientos y emociones, sea justo, procure ser modesto y sobre todo moderado, comparta con los demás sus tristezas y alegrías, no grite, cuide su expresión, reconozca errores, sea cortés y sincero, sepa

aprovechar las aptitudes de cada uno de los maestros, aproveche su experiencia y sobre todo dé la oportunidad a los maestros de trabajar en un ambiente de libertad.

### CONTROL

El control se ejerce sobre dos aspectos importantísimos; uno es el de la medición o alcances de los desarrollos de las tareas propuestas y otro el de la corrección del desempeño de las actividades. Cabe añadir no confundir control con intromisión, porque lo que interesa es el control de los hechos, no de las personas y no entendido como uno solo, sino como la coordinación de otros controles como el de tiempo, programación, estrategias, operación, corrección y ajuste de factores ambientales, otro de los controles importantes es el que se le llama de información y observaciones personales, que juega un papel en la inspección de los resultados, ya que muchos de éstos están fuera de registro.

Esta última fase del proceso administrativo tiene como finalidad evaluar los resultados de los objetivos propuestos en la planeación, se valoran los resultados por medio de sistemas para elaborar juicios entre lo esperado y lo logrado, ya sea para corregir, para superar o buscar nuevas formas.

Es interesante para el director llevar un buen control, ya que este le permitirá prevenir desviaciones y llevar a cabo rectificaciones que se adapten mejor a las necesidades del educando y de la comunidad.

Es indiscutible que los datos suministrados en el aspecto evaluativo serán el material de arranque para próximas planeaciones.

La evaluación dentro de esta fase no puede ser general, porque mediante algunos instrumentos puede detectarse el desempeño y los logros de cada maestro en su aula a los alumnos en particular o en general.

Además los resultados que vamos obteniendo con frecuencia son solicitados por la supervisión como estadísticas, acreditaciones, aunque una de sus funciones interesantes para el director es de ajuste y retroalimentación.

## METODOLOGIA

Un director es un elemento importantísimo para que el maestro se pueda desarrollar en un ambiente propicio para que el proceso enseñanza- aprendizaje sea óptimo.

Pero por desgracia existen muchos de ellos que poco ayudan y en ocasiones entorpecen la labor del maestro en el aula como se puede observar en lo expuesto, porque los hay negligentes autoritarios, apáticos, como también otros que realizan plenamente las funciones que en la actualidad debe tener un director.

En definitiva, las funciones del director repercuten positiva o negativamente en los procesos de enseñanza aprendizaje de los alumnos; de ahí que se haya seleccionado este tema de vital importancia y procediendo para su realización de la siguiente manera:

Este trabajo se inicia con una investigación documental buscando los textos más actualizados que se refieren al tema sobre organización de la escuela, supervisión escolar, administración educativa, relaciones humanas, innovación educativa, guías de planes y programas, dinámicas de grupo, capacitación del magisterio y sobre todo los manuales de la SEP que ha difundido como auxiliares de los directores.

La elaboración del trabajo pretende que los directores refelexionen en las funciones que les corresponde desempeñar.

Otra de las técnicas aparte de la documental fué una pequeña investigación de campo para detectar, como es que se dan las relaciones director-maestro mediante un test a directores que permite apreciar la calidad de sus funciones directivas, el cual se propone como instrumento óptimo porque analiza los rasgos, tipo y otros hechos que influyen en la tarea docente, porque permite identificar la manera en que se proyectan sentimientos y emociones más características.

#### APLICACION DEL "GRID" DIRECTIVO

Existen múltiples instrumentos estructurados para hacer análisis del estilo directivo basado en estudios psicológicos del comportamiento de los mismos que son de gran interés para que un dirigente de manera objetiva pueda reflexionar entre las formas en que se realiza su tarea objetiva y las respuestas de sus subordinados si en realidad tiene interés de mejorar su desempeño, así como el logro de los objetivos del grupo con el que trabaja, tal es el instrumento de Blake y Mouto que se conoce como "grid" directivo.

## DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO

Este test consta de 40 cuestionamientos y pretende la medición de valores. Cada aspecto tiene dos opciones A y B en las que la persona analizada distribuye 3 puntos a su conveniencia, bien sea asignándole A 0 y B 3 o A 3 y B 0, A 2 y B 1, o A 1 y B 2.

Dentro de las interrogantes planteadas al director se pretende rescatar valores como son la responsabilidad, manejo de autoridad, toma de decisiones, la forma de delegar, su concepto del ejercicio de las tareas a desempeñar, su interacción con el grupo, el manejo de sus relaciones humanas, tácticas, motivación y reconocimiento que son en si las funciones primordiales que debe desempeñar todo dirigente y que por lo completo del análisis de las mismas hacen del test un instrumento recomendable.

El "Grid" cuenta además con una tabla valorativa que permite de una manera estadística situar al directivo en un determinado lugar del tablero que le indica su estilo de director.

Para ver su operatividad se aplicó el test a ocho directores.

Como muestra de los resultados se tomó un trabajo al azar para describir la manera en que en el Grid se pueden analizar los resultados, arrojando los siguientes datos:

Que su estilo personal de dirigir muestra una tendencia que media entre el director regular y el director integrador, observando en su análisis preocupado por las relaciones y la dedicación a su trabajo y a realizar la tarea en equipo, pudiéndosele recomendar que siempre culmine con las tareas que se proponga y con sus planes de integración de su grupo para que realmente se convierta en un director integrador que es lo que idealmente se necesita.

## CONCLUSIONES

El entorno social, al igual que el ambiente escolar, representa en importancia un recurso que indefectiblemente debe ser positivo, ya que en ellos se desenvuelve el educando y por lo tanto, la relación de todos los que concurren al hecho educativo debe concientizarse de su responsabilidad, partiendo de la reflexión, de que su influencia incide directamente en el desarrollo, en la maduración y en el aprendizaje del niño, por lo que habiendo analizado la importancia de las relaciones directivo-docente se llega a las siguientes

## CONCLUSIONES

- Las relaciones director-maestro son fundamentales en el aprecio de los resultados del proceso de enseñanza.
- La labor del director definitivamente tiene una importancia vital en la escuela primaria y de la actuación de éstos dependen en gran parte el éxito o el fracaso de la escuela, coadyuvando su obra con los docentes.
- Todo director debe estar conciente de las funciones tan serias que debe desempeñar, no debe de pensar que es director por que ya le correspondia por su antigüedad en el servicio, sino para que conduzca con acierto los destinos de la escuela que tiene a su cargo, compartiendo con los maestros la responsabilidad.

- No por el hecho de haber llegado a la cúspide o al poder o a la autoridad suprema de la institución ha culminado con ello todo su quehacer y todas sus aspiraciones; le corresponde hoy interactuar con su personal para alcanzar el objetivo de la educación.

Podemos resumir que para que un director funcione adecuadamente en la responsabilidad que se le ha conferido requiere:

Reunir los requisitos laborales, pero además de su experiencia como profesor de grupo deberá de tener capacidad para dirigir personal, actitud de compromiso y responsabilidad, gran iniciativa, buenas relaciones humanas, conocimiento de la administración que le permitan una correcta planeación, organización, integración y control del proceso, búsqueda de la eficacia en la coordinación de los elementos que intervienen en su escuela, tendrá amplio concepto de lo que es la autoridad no como coerción sino como coadyuvante de la libertad, saber delegar responsabilidades, deberá asumir el papel de líder con pleno conocimiento de las situaciones que le darán la tónica a su liderazgo.

- Un director deberá ser una autoridad en lo técnico pedagógico que pueda orientar a su personal en los lineamientos técnicos y de los programas escolares, será el motivador de su personal docente, que genere actividades, incentive y reconozca logros, tendrá la sensibilidad suficiente para detectar los males y sugerir soluciones, supervisará a su

personal para ayudarlo en sus dificultades no para fiscalizar sus obligaciones, decidirá situaciones tomando el consenso de todos por que un director democrático sabe que el problema de uno es el problema de todos.

- Un buen director establece sus lazos en distintas direcciones con sus maestros, crea vínculos con sus alumnos, padres de familia y comunidad general.

Ayudado en una gran personalidad el director será el propiciador de un ambiente cordial, creativo, óptimo y fecundo donde el proceso educativo pueda desarrollarse convenientemente.

- La relación administrativa-académica, debe propiciar la enseñanza-aprendizaje, el compromiso de educar, facilitar y conducir el hecho educativo hacia el logro de los fines de la educación.

## BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR , José Antonio y Alberto Block. Planeación escolar y formulación de proyectos. Vol. 1 6 ed. México, Ed. Trillas. 1986 304 pp.
- BERGE, André. La libertad en la educación. 1 ed. Buenos Aires, Argentina. Ed. Kapelusz. 1984. 113 pp.
- BLOK Alberto. La libertad en la educación. 1 ed. Buenos Aires, Argentina Ed. Kapelusz. 1984. 154 pp.
- FINGERMAN, Gregorio. Relaciones Humanas. 5 ed. México. Ed. El Ateneo. 1986 179 pp.
- MORA Carrillo, Lic. Enrique. Dinámica de grupos y capacitación. 2 ed. México. Ed. F. H. 1981. 327 pp.
- NERICI, Imideo G. Introducción a la Supervisión Escolar. 1 ed. Buenos Aires, Argentina. Ed, Kapelusz. 1975. pp.
- SEP. Acciones Tendientes a Elevar la Calidad de la Educación. 1 ed. Saltillo, Coah. 1987. 72 pp.
- SEP. Administración y Legislación Educativa. 1 ed. México. Ed. SEP. 1976. 387 pp.
- SEP. Manual de directores. 1 ed. México. 1985. 123 pp.

USED. Formación de Directores. México. 1985. 76 pp.

VELAZQUEZ Mastretta G. El liderazgo del profesor universitario.

1 ed. México. Ed. Limusa. 1985. 97 pp.

A N E X O S

## TEST PARA DIRECTORES

INSTRUCCIONES: DESPUES DE REFLEXIONAR EN LOS SIGUIENTES CUESTIONAMIENTOS, ASIGNE A LAS OPCIONES A y B VALORES EN LAS QUE DITRIBUYA 3 PUNTOS; BIEN SEA A 0 y B 3 ó A 3 y B 0, A 2 y B 1 ó A 1 y B 2 DE ACUERDO A LA OPINION PERSONAL CERCIORANDOSE QUE CADA ASPECTO SIEMPRE SUME  $A + B = 3$  PUNTOS

1.- Un director es reponsable de :

A \_\_\_ Preocuparse porque sus maestros tengan una actitud positiva.

B \_\_\_ Obtener un trabajo efectivo ya que los maestros responderàn favorablemente.

2.- La mejor manera de manejar las sugerencias de la planta docente es:

A \_\_\_ Reaccionar positivamente hacia ellas,pero no hacer nada hasta que la autoridad competente otorgue su visto bueno.

B \_\_\_ Aceptar todas las sugerencias,enviarlas a la inspección para su revisión y al mismo tiempo hacer sentir al maestro que sus sugerencias son bien apreciadas.

3.- Cuando el maestro tiene problemas con sus quehaceres docentes, el director debe :

A \_\_ Otorgarle ayuda y darle ánimo; así el maestro sentirá que puede contar con el director.

B \_\_ Trabajar con sus maestros de común acuerdo, tratando de solucionar el problema, en tal forma que se eliminen dificultades para el futuro.

4.- El director como jefe que obtiene buenos resultados, es aquél que le dice a sus maestros que espera de ellos.

A \_\_ Y dirige la acción fácilmente.

B \_\_ Pero toma en cuenta que los maestros son los maestros, y que por lo tanto no es bueno esperar mucho de ellos.

5.- Cuando un director planea sus actividades de trabajo, debe platicar al respecto con sus maestros.

A \_\_ Pero dejar que ellos lleguen a sus conclusiones para que las lleven a cabo con interés.

B \_\_ Trabajar junto con ellos hasta llegar a conclusiones mejores decisiones posibles.

6.- Cuando un director ve que los maestros salen de clases

antes de la hora de salida, el debería de:

A \_\_ Recordar que la buenas relaciones son importantes y que es mejor no hacer ningún comentario al respecto.

B \_\_ Hablar con ellos y hacerles ver que la educación que brindan debe ser hasta tal hora deben trabajar su horario completo.

7.- Para asegurar su posición, cuando un director toma sus decisiones debe basarse en :

A \_\_ La mas completa información al respecto para que si los maestros se resisten, él no tenga que cambiar sus decisiones.

B \_\_ El apoyo que le den las autoridades para las decisiones que tome para estar preparado por si los miembros se oponen a dichas decisiones.

8.- De acuerdo con la naturaleza humana, como regla general los maestros.

A \_\_ Trabajarán con mayor eficiencia si el director toma en cuenta sus necesidades psicológicas y sociales para motivarlos y animarlos en su trabajo.

B \_\_ Trabajarán mejor obteniendo incentivos si se

identifican con el trabajo que realizan, a través de común acuerdo con sus superiores.

9.- Las tareas deben ser:

A \_\_ Lo más elevado posible sin importar exigencias que haya que imponer al maestro.

B \_\_ Lo que se puede trabajar sin crear conflictos ni problemas.

10.- Cuando un maestro está en desacuerdo con el director, éste debe de escuchar al maestro para comprender que :

A \_\_ Las discrepancias en los puntos de vista deben de tratarse buscando obtener una conclusión positiva y benéfica para todos.

B \_\_ Las discrepancias de opinión de los maestros permiten demostrar que el director tiene la razón.

11.- El director puede ayudar a resolver los problemas:

A \_\_ Aceptando el temperamento de los maestros tal como son ellos.

B \_\_ Invitando a los maestros a que sean cordiales en el trabajo.

12.- Para lograr un mayor esfuerzo en el trabajo del maestro, el director debe de llegar a decisiones, tratándolas con los maestros:

A \_\_ En forma de equipo, dirigiéndolo y coordinando sus esfuerzos.

B \_\_ Hablando con cada uno de ellos, en forma aislada, para asegurar una mayor comprensión.

13.- Cuando existe algún conflicto, el director debe:

A \_\_ Ofrecer su ayuda para disminuir la tensión.

B \_\_ No meterse en el asunto y quedar al margen.

14.- Cuando un director se reúne con sus maestros, el principal objetivo debe ser.

A \_\_ Establecer las metas de trabajo, programas y procedimientos, para llevarlos a cabo.

B \_\_ Darle a sus maestros la oportunidad de participar haciendo sugerencias, teniendo el director la responsabilidad de equilibrar las tensiones del grupo.

15.- Cuando un trabajo encomendado se ha terminado, el director debe:

A \_\_ Exponerles a sus maestros sus puntos de vista sobre los aspectos positivos del trabajo y utilizar esas estrategias para animarlos.

B \_\_ Hacer planes para el trabajo que se tenga que realizar posteriormente, haciendo que el maestro se ponga inmediatamente a trabajar en las siguientes.

16.- Cuando los maestros estén en conflicto entre ellos, el director debe:

A \_\_ Hablarles en forma individual para conocer los hechos y dar una solución justa para todos

B \_\_ Permanecer neutral, ya que es imposible que se ponga en contra de aquellos que intervienen en sus conflictos.

17.- Cuando se ha concluido un trabajo encomendado, el director debe discutirlo con sus maestros :

A \_\_ Para ayudarlos a que continúen esforzándose, haciendo mención de lo bueno del trabajo, pero comentando también sus errores y sugiriéndoles mejores formas de llevarlo a cabo.

B \_\_ Para establecer la forma en que se realizó el trabajo, para recompensar a los maestros por su

contribución en una forma adecuada.

18.- Cuando el director y sus maestros están en desacuerdo, el director debe:

A \_\_ Explicarle a sus maestros porque él ha tomado la decisión del caso, para llevar las cosas tal y como el director las ha decidido, diciéndole que lo siente mucho.

B \_\_ Simplemente decirle a los maestros que la decisión está tomada.

19.- La coordinación efectiva de los maestros se puede lograr :

A \_\_ Comprometiéndolos en la solución de los problemas de la dirección.

B \_\_ Diciéndoles que la planta docente siempre es muy importante

20.- Cuando un maestro se opone a hacer las cosas en forma prescrita.

A \_\_ Explicarle que las normas del trabajo son para todos y que su cumplimiento redundará en beneficio de todos.

B \_\_ Olvidarse temporalmente del caso, ya que con el

tiempo tal vez mejoren las cosas, tratando en esta forma de evitar algún problema.

21.- Para que un maestro sea mejor apreciado por su director cuando le transmite alguna información, debe informarle de

A  Todos los estudios de investigaciones que necesita conocer a fondo, sin importar si tales menesteres van bien o no.

B  Únicamente los problemas excepcionales que requieren la acción del director.

22.- Cuando un director planea su trabajo y obtiene alguna ideas de sus maestros, debe incluir en sus planes

A  Las sugerencias que él considere útiles, y no debe olvidar agradecer a los maestros sus aportaciones.

B  Todas las sugerencias, sin importar si son buenas o malas, con tal de hacer sentir a sus maestros que participan.

23.- Cuando el maestro viola alguna política educativa, el director debe:

A  Tomar de inmediato los medios necesarios para asegurarse de que esa violación no se vuelva a repetir.

B \_\_ Dejar que las cosas pasen es mejor que cada uno aprenda por sí mismo de los errores que comete.

24.- Cuando un nuevo proyecto de estudios va a ser implantado, el director debe:

A \_\_ Trabajar junto con sus maestros para establecer los puntos importantes del proyecto y tomar las decisiones que les parezcan bien, tanto al director como a los maestros.

B \_\_ Obtener toda la información importante; buscar ideas y sugerencias de aquellos que realizaron el proyecto, analizar los datos y solicitar recomendaciones; después con base en lo anterior, asignará funciones y responsabilidades a cada uno, haciéndoles notar que sus ideas y sugerencias fueron tomadas en cuenta.

25.- Cuando el director planea un trabajo, debe :

A \_\_ Aprovechar los conocimientos que le ha dado su propia experiencia y si es necesario, recurrir a expertos en la materia, llevando a cabo posteriormente el trabajo, asignando actividades grupales o individuales a sus alumnos.

B \_\_ Hablar con sus maestros explicándoles, ayudándolos y guiándolos en el trabajo que deberán ejecutar

dejándolos en cierta libertad para que sigan la forma que les parezca mejor de trabajar.

26.- Un director debe :

A \_\_ Aceptar que la gente no quiere trabajar mucho, pero si exigirles que trabajen eficientemente.

B \_\_ Hacer que se cumpla el trabajo tratando a los maestros como personas.

27.- Las metas u objetivos que el director se proponga en el trabajo deben ser:

A \_\_ Ni muy altas, ni muy bajas pues en esta forma los maestros podrán alcanzar mejor.

B \_\_ Tan altas como sea posible, siempre que los maestros los acepten.

28.- Un director debe saber que si el maestro trata de trabajar lo mejor posible, debe :

A \_\_ Presionarlos lo suficiente, no obstante que esto produzca resentimiento y frustración

B \_\_ El profesor no puede hacer nada y tratar de "salir del paso".

29.- Cuando un profesor revisa el trabajo de los alumnos, él

debe:

A \_\_ Hacer un balance de las virtudes y defectos de los maestros, acentuando tanto las fallas como en los aciertos de su trabajo.

B \_\_ Asegurarse que los maestros estén conscientes de que su trabajo será evaluado constantemente ,y platicar con ellos de los factores que han originado las fallas y los aciertos de su trabajo, así como para ponerse de acuerdo para establecer metas educativas.

30.- Para hacer que los maestros progresen en sus tareas, el director debe:

A \_\_ Dejarlos solos (a los maestros) y si llegan a surgir problemas tratar de resolverlos por los conductos oficiales formales.

B \_\_ Estar cerca de los maestros para ver cómo trabajan, asegurándose que ellos se den cuenta que él (director) se preocupa y se interese por ellos.

31.- Una de las formas para obtener resultados de los maestros es establecer las metas de estudio con ellos y:

A \_\_ Pedirles ayuda en caso de que los objetivos académicos no se logren.

B \_\_ Asegúrese del cumplimiento del trabajo desde su inicio, exigiendo la obediencia requerida.

32.- Cuando un director y sus maestros están en desacuerdo, el director debe:

A \_\_ Hacer un balance de las virtudes y defectos de los maestros, centrando su interés tanto en las fallas como en los aciertos de su trabajo.

B \_\_ Enfrentarse al problema en forma abierta y tratar de resolverlo de una vez por todas.

33.- Un director que realmente conoce al personal docente, al planear su trabajo:

A \_\_ Les manifiesta el panorama general de los planes, animándolos a llevar el trabajo de la forma que mas les agrade.

B \_\_ Toma él (director) las decisiones correspondientes después de haber hablado con sus maestros en forma individual o grupal.

34.- Las reuniones del director con su planta son buenas cuando estas se dedican a :

A \_\_ Obtener toda la información para tomar mejores

decisiones de cómo debe realizarse el trabajo en los procesos educativos.

B  Comunicar a los maestros las decisiones de cómo hacer el trabajo

35.- Al revisar las tareas de un maestro, el director debe saber:

A  Que las evaluaciones o apreciaciones formales del trabajo pueden provocar sentimientos de agresión y que la experiencia en el trabajo es el mejor maestro.

B  Es importante que el maestro sepa cuál es su posición con respecto a los demás, comparándolos entre sí y saber cómo influye su trabajo en los resultados.

36.- Cuando un maestro no está de acuerdo con las instrucciones de su director, este debe:

A  Cambiar su posición con el fin de conservar la cooperación.

B  Obligar al maestro que cumpla con sus instrucciones al pie de la letra.

37.- Después de que una tarea ha sido planeada, el director

debe:

- A \_\_ Revisar el trabajo con el maestro, que está haciendo y decidir con ellos los cambios que sean necesarios.
- B \_\_ Dejar que los maestros hagan el trabajo, según les sea más conveniente y darles responsabilidades encontrar soluciones a los problemas dejando que ellos los resuelvan.

38.- Un director debe:

- A \_\_ Revisar como se ha hecho un trabajo y de acuerdo con la revisión tomar una decisión.
- B \_\_ Usar sus propias habilidades para analizar y decidir qué es lo que debe ser hecho, ya que es su trabajo y por ello se le califica.

39.- Un director puede reducir la resistencia al cambio en sus maestros .

- A \_\_ Haciendo énfasis en los aspectos positivos de los maestros
- B \_\_ Actuando, con cautela para evitar que se rompa la rutina y se provoquen conflictos.

40.- Cuando exista un desacuerdo entre director y maestro:

A \_\_\_ El director y el maestro deben determinar francamente la causa del desacuerdo y resolverla.

B \_\_\_ El director debe decir la última palabra sobre el asunto.