



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 191

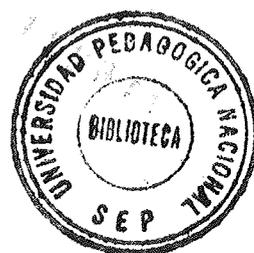
La organización y administración  
escolar para el director  
de la escuela  
primaria.

**ROSA ALICIA PEDRAZA PEQUEÑO**

Monterrey, N.L., 1988.



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 191



La organización y administración  
escolar para el director  
de la escuela  
primaria.

**ROSA ALICIA PEDRAZA PEQUEÑO**

Tesina presentada para obtener el  
título de Licenciado en  
Educación Primaria.

Monterrey, N.L., 1988.

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

Monterrey, N.L., a 4 de Junio de 1988.

C. PROFR.(A)  
ROSA ALICIA PEDRAZA PEQUEÑO  
Presente.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su --  
trabajo, intitulado: "LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION ESCO  
LAR PARA EL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA". --

opción            TESINA            modalidad            ENSAYO            --  
a propuesta del asesor C. Profr.(a) MANUEL GERARDO PADILLA  
VAZQUEZ            , manifiesto a usted que reúne los requisitos --  
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. ISMAEL VIDALES DELGADO  
Presidente de la Comisión de Titulación  
de la Unidad 191 Monterrey  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD SEAD  
191 MONTERREY

mrpt!

Con cariño para mi hijo Héctor Hugo,  
para mi familia y para las personas-  
que me brindaron su apoyo en la rea-  
lización de mi trabajo.

## INDICE

Página

DICTAMEN	
DEDICATORIA	
I. INTRODUCCION	1
II. IMPORTANCIA QUE OFRECE LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION ESCOLAR EN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA PRIMARIA	4
III. LA EDUCACION PRIMARIA EN MEXICO	7
A. Breve reseña histórica de la educación primaria en México	7
B. Bases legislativas de la educación primaria	11
IV. CONCEPTOS BASICOS DE LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION EDUCATIVA	15
A. Organización	15
B. Organización escolar	15
C. Administración	16
D. Administración escolar	19
E. Diferentes tipos de líderes	20
F. Características y responsabilidades del director	22
V. LOS RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS EN LA ESCUELA PRIMARIA Y SU IMPORTANCIA EN LA LABOR EDUCATIVA	25
A. Los recursos materiales	25

B. Los recursos humanos	29
VI. EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR DEL PLANTEL	33
A. Las relaciones humanas y su aplicación en la - función del director	33
B. El calendario escolar y las actividades del di- rector	35
C. La documentación escolar	37
VII. LA FUNCION DEL DIRECTOR EN EL ASPECTO TECNICO PE- DAGOGICO	40
A. Visitas a los grupos	41
B. Reuniones del Consejo Técnico Consultivo	44
C. Reuniones de orientación técnico pedagógica - con padres de familia	44
VIII. SERVICIOS SOCIALES EDUCATIVOS EN LA ESCUELA PRIMA RIA	46
A. El ahorro escolar	46
B. La cooperativa escolar	47
C. Participación de padres de familia	48
IX. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	51
BIBLIOGRAFIA	

## I. INTRODUCCION

Es la educación un proceso complejo y dinámico, eminentemente -- formativo, que tiene como finalidad lograr el máximo desarrollo de todas las capacidades del ser humano.

Desde el principio de la historia cultural de la humanidad, el - hombre ha manifestado la necesidad de educarse, de participar ac - tivamente en su superación personal.

Este interés por alcanzar cada vez mejores metas, es el que ha - conducido al progreso técnico, científico y cultural que se ha - logrado a través del tiempo.

Es la escuela primaria un órgano de la secretaría de educación - pública que atiende a los niños de 6 a 14 años, proporcionando a la población mexicana la educación fundamental, con la cual se - logra que los educandos adquieran los conocimientos, hábitos des - trezas y valores adecuados a su edad y por lo tanto a sus pro - - pios intereses. Es la escuela primaria quien en forma organiza - da y científica sienta las bases en la formación de individuos - capaces de ser útiles a sí mismo, a su familia y a su patria.

El maestro que desempeñe el puesto de director necesita contar - no solamente con experiencia como maestro de grupo, debe conocer además los requisitos más indispensables para administrar, y con - tar con suficiente disposición para realizar las funciones de su cargo, según lo marcan los lineamientos establecidos por la Se-- cretaría de Educación Pública.

Conociendo los objetivos que se propone la escuela primaria y -- siendo el director la persona responsable de que el plantel que dirige cumpla con su cometido en beneficio de la niñez; considero que el presente trabajo proporcionará al director, recursos -- suficientes para que el desempeño de su labor sea más accesible -- y con mejores resultados, su título es: "La organización y administración escolar para el director de la Escuela Primaria".

La administración es una actividad que se da dentro de cualquier organismo social, proporcionando beneficios a quienes conocen su teoría y la aplican correctamente, es por eso que he incluido en los primeros capítulos algunos conceptos básicos sobre organización y administración escolar, con la intención de que sirvan para apoyar la diaria labor administrativa del director, como responsable del centro educativo que dirige.

Conciérne al director buscar la forma de tener los recursos materiales adecuados y suficientes a quienes intervienen en la obra educativa, por lo que explico en otro capítulo cuales son los requerimientos indispensables en materia de recursos materiales y humanos.

También se enumeran las principales actividades que el director debe realizar durante todo el año escolar, poniendo especial -- atención en el aspecto técnico pedagógico.

He considerado que es de importancia para el director el conocimiento de cómo deben funcionar la cooperativa escolar, el ahorro escolar y cuál debe ser la participación de los padres de fami--

lia, por lo que también hago referencia a estos aspectos.

Para finalizar se dan algunas sugerencias que facilitarán la labor administrativa del director.

Para la fundamentación científica del presente trabajo he consultado varios libros, realicé resúmenes, síntesis y la aportación de mis comentarios personales. La opción es tesina, en su modalidad de ensayo, realizado en forma individual basándose en la metodología de la Investigación Documental.

## II. IMPORTANCIA QUE OFRECE LA ORGANIZACION Y ADMINIS- TRACION ESCOLAR EN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA PRIMARIA

En el desarrollo de las actividades cotidianas hacemos uso de la organización obteniendo lo que deseamos con menos esfuerzo.

Es necesidad primordial aplicar la organización en cualquier grupo humano, lo es también para la escuela primaria, en cada una de las actividades que se realicen, desde el desarrollo de una clase, el festival escolar para conmemorar una fecha importante, hasta la organización general de toda la escuela.

Organizar es estructurar los servicios según su importancia e interés dentro de un plan general, por lo tanto se debe aplicar esta teoría en el plantel escolar dando prioridad a los aspectos que así lo requieran.

El campo de acción de la organización escolar es la comunidad escolar en general, por tal motivo es necesario que todo el personal de la escuela tenga bases firmes sobre como aplicar la organización en las actividades que desarrolla según la función que desempeña.

La administración aplicada a la educación, facilita la enseñanza y el aprendizaje, coordina todos los factores que intervienen en el hecho educativo para el logro de resultados eficientes.

Hay algunas personas que poseen capacidades naturales y son eficientes en la labor administrativa, pero también es evidente que entre personas igualmente dotadas, la más preparada para actuar-

con seguridad, será aquella que conozca algunos conceptos fundamentales de administración. Por eso es importante que todo el personal que desempeñe sus labores en la escuela primaria adquiera los conceptos básicos de la organización y administración escolar.

La administración requiere del entendimiento entre los maestros y el director de la escuela para la coordinación general de las actividades.

El maestro además de su labor psicopedagógica, desempeña labores administrativas todos los días en su trabajo, pues tiene que planear, organizar y realizar actividades que le ayuden a cumplir con el trabajo que se le ha encomendado.

Un buen administrador debe enfrentar los problemas y tomar la decisión más acertada para su solución; planeando con cautela y sensibilizando a las personas involucradas para que coordinen sus esfuerzos en la realización del plan y solución del problema. Si se actuó con habilidad previniendo los obstáculos tanto de tipo material como humano, los resultados serán siempre favorables.

Para saber administrar hay que tomar muy en cuenta las buenas relaciones humanas y excelente comunicación, entre todas las personas que se involucren en la tarea educativa de la escuela primaria, porque los problemas de tipo material se solucionan algunas veces con mayor facilidad que los que se presentan con el personal.

Al hablar de organización y administración escolar no se trata - un problema específico de cualquier área del programa escolar, - pero sí de las diferentes opciones que puede escoger el educador ante determinado problema de su labor docente o del director en su tarea de coordinar todas las actividades de la escuela. Por lo que también es importante conocer y analizar los conceptos referentes a la organización y administración escolar, ya que su estudio y aplicación acertada apoyan grandemente la obra educativa.

En lo personal considero que este tema puede aumentar mis conocimientos sobre administración escolar, y al tener la oportunidad de actualizarme en este campo, podré desempeñar mejor mi labor - en beneficio de la comunidad educativa que dirijo.

Una buena organización permite al maestro obtener elevado índice de aprovechamiento en su labor docente. A los educadores les facilita el aprendizaje.

El desarrollo de este tema es de gran utilidad especialmente para el director, el objetivo es que el director de la escuela primaria realice el trabajo administrativo y organizativo de la escuela con menos esfuerzo y mejores resultados, elevando el nivel de funcionamiento de la escuela.

### III. LA EDUCACION PRIMARIA EN MEXICO

#### A. Breve reseña histórica de la educación en México

En los grupos humanos primitivos la vida social era muy rudimentaria y los niños se educaban dentro de la familia y de la comunidad, adquiriendo lo más valioso de la experiencia y sabiduría de los mayores; también se transmitían a los niños sus aptitudes, creencias, aspiraciones e ideales. El método empleado por los adultos para enseñar era el activo, ya que los niños aprendían haciendo las cosas.

Los mexicas administraron instituciones educativas como los Telpochcallis para las clases humildes y el Calmécac para las acomodadas (nobles). Los que querían ser sacerdotes asistían al Cui-cacalco, las instituciones de los plebeyos servían como lugares de instrucción militar. Los mexicas conocieron la danza, la música, la literatura, la escritura jeroglífica, la numeración y la medición del tiempo.

Los tlaxcaltecas, tarascos y mixtecas, criaban a sus hijos con buenas costumbres, el control de la educación estaba a cargo de las personas que tenían el poder político-religioso. Lo mejor del arte tarasco fueron las jícaras pintadas y los mosaicos de plumas, su economía se basaba en la agricultura. Los mixtecas alcanzaron gran perfección en la preparación de joyas y objetos de oro y plata. Los zapotecas fueron magníficos arquitectos, decoraban los muros con grecas de piedras unidas sin argamasa.

La cultura maya era muy avanzada y la educación de los jóvenes - estaba bajo la rigurosa vigilancia del supremo sacerdote, como - una manifestación de su cultura, tenemos la escritura jeroglífica, la arquitectura, la escultura y la fabricación de papel.

En la época de la colonia los españoles tomaron en sus manos la - tarea educativa, la administración estaba a cargo del clero, por lo tanto estuvo orientada hacia los intereses de la iglesia cató - lica. Los misioneros como Fray Pedro de Gante, Vasco de Quiroga Fray Bartolomé de las Casas y otros, hicieron una gran labor edu - cativa, son considerados los primeros pedagogos de México.

En el México independiente se opera un movimiento en favor de -- las masas populares, se dictan leyes al respecto, pero muy poco - se logra por los intereses de las clases dominantes.

Ramos Arizpe uno de nuestros representantes a las Cortes de Cá-- diz de 1812, afirmó ante ese organismo legislativo: "La educa - ción pública es uno de los deberes de todo gobierno ilustrado, y sólo los déspotas y los tiranos sostienen la ignorancia de los - pueblos para más fácilmente abusar de sus derechos" ( 1 ).

Don José María Morelos fue uno de los insurgentes que más se - - preocupó por la educación de el pueblo, en el congreso de Chil-- pancingo, bajo su dirección se promulgó en Apatzingán la Consti - tución de 1814. El artículo 39 de esa misma Constitución a fir - ma que: "La instrucción es necesaria a todos los ciudadanos y --

---

1) SEP. Antología de Administración y Legislación Educativa, -- (Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria), México, -- Ed. Comunicación Impresa, S.A. 1976, p. 133.

que debe ser favorecido por la sociedad con todo su poder" ( 2 )

La constitución de 1857 y las leyes de Reforma entran nuevamente en vigor a la caída de Maximiliano, se vuelve a tratar con énfasis el problema de la educación, declarando obligatoria y gratuita la enseñanza primaria para los pobres.

Al finalizar la época porfirista se trató de formar un sistema escolar que atendiera las necesidades de educación del pueblo en las áreas rurales, pero con un presupuesto muy raquítico al -- igual que sus fines, pues solamente enseñaría a hablar y escribir el castellano y ejecutar las operaciones fundamentales más usuales de la aritmética. Estando su acción dirigida a un pueblo con hambre, ignorancia, fanatismo y miseria no era posible que con tan pocos recursos se lograran desterrar todas esas calamidades.

Hasta esta fecha fueron muy pocos los esfuerzos que se hicieron para educar a la clase popular y en particular a los campesinos. Es hasta 1921 cuando se funda la Secretaría de Educación Pública y con ella surge el nuevo sistema de la educación rural, con lo cual se sientan las bases del sistema educativo nacional con características modernas, por eso podemos decir que la educación actual es producto de la Revolución Mexicana.

La revolución mexicana, como producto auténtico de las inquietudes populares, se propuso llevar a todas las comunidades el derecho a la tierra, a la libertad y a la educación.

---

2) Ibid., p. 134 .

Para cumplir con estos propósitos surge la escuela rural, nacida al calor de las luchas del pueblo, la cual encauzó su acción educadora en tres direcciones: Hacia la separación definitiva de la escuela respecto a la iglesia. Hacia una instrucción democrática y hacia la multiplicación acelerada de planteles escolares -- que fueran verdaderas instituciones de penetración y transformación social, con capacidad para educar a las diferentes comunidades.

Nuestra escuela tuvo que improvisar maestros y experimentar formas y métodos de trabajo, pero el éxito se debió a que su acción fue una respuesta a las necesidades del pueblo mexicano.

En el mismo año 1921, salieron hacia todos los rumbos del país -- los maestros misioneros, quienes tenían como tarea fundamental -- localizar jóvenes que hubieran terminado su enseñanza primaria, -- a quienes debían preparar debidamente para ser maestros en su -- pueblo de residencia. Se necesitaban maestros con un conocimiento profundo del medio, que se sintieran unidos con el campesino, era urgente también que los nuevos maestros llegasen a la comunidad sin pretensiones de superioridad, como un vecino más.

En 1923 la Secretaría de Educación Pública concibió una forma de resolver el problema de la improvisación de nuestros primeros maestros al establecer las misiones culturales; los lugares de reunión eran poblaciones pequeñas en donde los maestros se reunían -- para recibir orientaciones y enseñanza que mejoraría su trabajo, durante los días que duraba el instituto los maestros laboraban--

con grupos y trabajaban con la comunidad.

Las misiones culturales dieron origen a las Escuelas Normales Rurales. Tanto las Misiones Culturales, como las Escuelas Normales Rurales y el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, proporcionaron a los maestros rurales un conocimiento científico de la vida y de los hombres.

Actualmente podemos decir que las escuelas primarias satisfacen los requerimientos de la población, en el medio urbano hay suficientes escuelas y maestros, en el medio rural también hay buena atención. Además últimamente se han estipulado compensaciones económicas especiales para los maestros que laboran en áreas rurales marginadas, con la finalidad de que hagan un mejor trabajo en su comunidad y no se conviertan en maestros que solamente van de paso y por lo tanto no se preocupan por hacer mejoras en su comunidad.

Claro que falta mucho por hacer, cada día queremos tener más facilidades en nuestro trabajo. Los padres exigen que sus hijos estén mejor preparados. Pero al recordar estos hechos pasados nos damos cuenta que se ha avanzado mucho en la educación, por lo tanto debemos valorar lo que tenemos, no olvidando que como maestros tenemos una gran responsabilidad con el pueblo, y muy especialmente con la niñez de México.

#### B. Bases legislativas de la educación primaria

La Legislación Educativa se refiere a normas de derecho escritas

encaminadas a regular las actividades de los elementos humanos - encargados de la educación.

Los postulados que han regido la escuela mexicana siguen variando según la época que se esté viviendo.

En la actualidad los servicios educativos de México se orientan, organizan y funcionan atendiendo a preceptos legales; como lo -- son los artículos 3o., 31, 123 de la Constitución Mexicana. La Ley Federal de Educación, Reglamentos, Acuerdos etc.

El artículo 3o. señala que por medio de la educación se propiciará el desarrollo armónico del ser humano, el amor a la Patria y una conciencia de solidaridad internacional en la independencia y en la justicia.

El artículo 31, fracción I establece la obligación que tienen -- los mexicanos de hacer que sus hijos menores de 15 años concu-- rran a las escuelas de educación primaria elemental.

El artículo 123, fracción XII.- señala que las empresas situadas fuera de las poblaciones, están obligadas a establecer escuelas para los hijos de los trabajadores; el control técnico de dichas escuelas estará a cargo de la S.E.P. y su sostenimiento corres-- ponde a las empresas.

El artículo 2o. de la ley federal de educación se refiere al concepto de educación. La considera como el medio para adquirir, - transmitir o acrecentar la cultura; como proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de-

la sociedad y como factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.

El 5o. artículo de la misma ley, se refiere a las finalidades de la educación, que son: Promover el desarrollo armónico de la personalidad, crear y fortalecer la conciencia de la nacionalidad.- Alcanzar, mediante la enseñanza de la lengua nacional, un idioma común para todos los mexicanos. Fomentar el conocimiento y el respeto a las instituciones mexicanas. Fomentar y orientar la actividad científica y tecnológica de manera que responda a las necesidades del desarrollo nacional. Infundir el conocimiento de la democracia. Enaltecer los derechos individuales y sociales y postular la paz universal.

Criterios que orientan la acción educativa. (Artículos 8o. 9o.- 10, 12, 13, 14, 22). La educación que imparta el estado se mantendrá ajena a cualquier doctrina religiosa, no intervendrán en el plantel, personas que puedan llevar propaganda religiosa. Los servicios educativos deberán extenderse a quienes carecen de ellos. La educación que imparta el estado será gratuita, los establecimientos educativos deberán vincularse activa y constantemente con la comunidad.

Artículo 19.- El sistema educativo nacional funcionará con los siguientes elementos: Los educandos y los educadores, los planes programas y métodos educativos, los establecimientos, los libros de texto, cuadernos de trabajo, material didáctico medios de co-

municación masiva, los bienes y demás recursos destinados a la educación y la organización y administración del sistema.

Elementos del proceso de enseñanza aprendizaje (artículo 20, 21, 25, 45, 46, 47). Artículo 20: El educando educador y contenido. El fin del proceso educativo es la formación del educando, para que éste logre el desarrollo armónico de su personalidad. Artículo 21: El educador es promotor, coordinador, y agente directo del proceso educativo. Artículo 45: El contenido de la educación se definirá en los planes y programas. Artículo 46: En los planes y programas se establecerán los objetivos específicos del aprendizaje, se sugerirán los métodos y actividades para alcanzarlos. Artículo 47: La evaluación será periódica.

#### IV. CONCEPTOS BASICOS DE LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION EDUCATIVA

##### A. Organización

Solo mediante la organización de sus actividades, el hombre puede obtener el máximo aprovechamiento y los mejores resultados.

La organización está destinada a detectar cómo se van a realizar las actividades necesarias para lograr el objetivo propuesto.

En toda organización debe tomarse como punto primordial la determinación del objetivo que se pretende lograr, estudiar las cir--cunstancias y factores que se relacionan con el problema, coordinar todos los elementos que se involucrarán en la solución del problema, realizar solamente las actividades necesarias para el logro del objetivo, distribuir el trabajo de manera que cada persona se dedique solamente a una función, dar la responsabilidad de lo que se va a desarrollar al mismo tiempo que la autoridad necesaria, trabajar en armonía todo el equipo para lograr el fin propuesto.

"Organizar es disponer los elementos de un conjunto funcional de modo que constituyan una unidad dinámica eficaz" ( 3 ).

##### B. Organización escolar

La organización es un requerimiento de todas las actividades del hombre y, por lo tanto de la educación. Organización escolar es

---

3) Adolfo Maíllo, Enciclopedia de Didáctica Aplicada, España - -  
Ed. Labor, S.A. 1973, p. 445 .

el ordenamiento de los distintos elementos que intervienen en el quehacer educativo.

El campo de acción de la organización escolar es la comunidad escolar en general, no se reduce al recinto escolar, sino que se extiende a la comunidad.

La educación alcanzará sus objetivos en la medida en que exista una organización escolar, bien aplicada.

"La organización escolar trata de organizar la vida multiforme y compleja de la escuela, para que todos los elementos, materiales y humanos, que en ella intervienen, contribuyan eficazmente a que cumpla su alta función educativa y social. Organizar es prever, por una parte pero además es planificar, reduciendo al mínimo toda improvisación que haga perder en tanteos y ensayos estériles, el tiempo y los esfuerzos tanto de los alumnos como de los maestros". ( 4 )

Toda organización debe contar con una comunicación segura. La comunicación es el intercambio de ideas y conceptos con el propósito de informar, influir y persuadir. Si el administrador es el emisor del mensaje debe prepararlo con sumo cuidado para que se reciba e interprete de acuerdo a sus deseos. Antes de comunicar el emisor debe determinar si realmente es necesario comunicarse. El mensaje será útil sólo si es interpretado correctamente. La repetición de los mensajes puede ser útil.

### C. Administración

La administración ha existido desde que surgieron sobre la tierra los grupos organizados, pero su estudio sistemático y su de-

---

4) Antonio Ballesteros y Usano, Organización de la Escuela Primaria, México, Ed. Patria, S.A. 1972, p. 12 .

sarrollo se inicia al comenzar el siglo XX.

Administración es la técnica de coordinación, de hacer a través de otros, de delegar autoridad y responsabilidad para el logro de objetivos.

Hay un reconocimiento cada vez más amplio de la importancia que tiene actualmente la labor educativa de la administración porque de esa manera ha sido posible alcanzar mejores y mayores metas de productividad, comercialización, relaciones humanas, prestación de servicios, etc.

Charles A. Beard. Ha denominado a la administración "La ciencia llave de la civilización contemporánea". ( 5 )

La finalidad de la administración es lograr la máxima eficiencia en la coordinación de elementos humanos y materiales. Su ámbito de acción es la sociedad.

Los elementos del proceso administrativo son: La planeación -- (¿Qué se va a hacer?). La organización, (¿Cómo se va hacer?). -- La integración, (¿Con qué se va a hacer?.) La dirección, (Ver -- que se haga.) El control, (¿Cómo se ha realizado?.)

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, para lograr los objetivos propuestos.

La organización es la distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de la co

---

5) SEP. Antología de Administración y Legislación Educativa ---  
Op. cit. p. 16 .

municación.

La integración se ocupa de dotar de personal a la organización a través de una efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas, además de articular los elementos materiales para el adecuado funcionamiento del organismo.

Dirección es la función de guiar y vigilar a los subordinados.

Control es medir los resultados obtenidos, en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El proceso de control es necesario en cualquier acción que se emprenda, para facilitar el logro de los objetivos.

El proceso de control sirve para revisar los esfuerzos de los individuos, proporcionando protección y retroalimentación.

Un proceso de evaluación bien desarrollado, hace posible un método de aplicación de sanciones y recompensas más justo y equitativo. (Esto funciona más en las empresas.)

Si el trabajador puede desarrollar un autocontrol, es más eficaz en su trabajo.

Es recomendable que el administrador sepa estimular a las personas, reconociendo y alabando un buen trabajo, la mayoría de los trabajadores responden entusiastamente al elogio.

Los ascensos y los aumentos de salarios basados en el mérito - -

constituyen una forma de respuesta administrativa a la necesidad de estima y reconocimiento de los trabajadores. (Esto se aplica en las empresas privadas, el administrador en la escuela es el director pero no tiene facultades para dar ascensos mucho menos para aumentar el sueldo.)

Saber administrar es dirigir, controlar y coordinar a subordinados responsables para el logro de objetivos.

"El reto que tiene todo administrador, bien actúe en el ámbito público o en el privado, es la superación de obstáculos, el entendimiento de los principales problemas y el tener imaginación e intuición en la búsqueda de nuevos objetivos, para los servicios que han sido puestos bajo su responsabilidad."  
( 6 )

Habilidades que requiere un buen administrador: Saber percibir los problemas y pensar en posibles soluciones, esto permite reducir al mínimo el factor riesgo, o al menos tomar conciencia de la realidad de un peligro. Conocer las técnicas y métodos de la administración, y ponerlas en práctica para alcanzar el más alto nivel de eficiencia. Fomentar las relaciones humanas, llevarse bien con la gente y despertar en las personas los deseos de aportar una colaboración efectiva.

#### D. Administración escolar

La administración educativa es aquella que organiza y coordina todos los factores y elementos que intervienen en el hecho educativo, para lograr la máxima eficiencia.

6) SEP. Antología de Administración y Legislación Educativa. --  
Ibid. p. 26 .

La tarea fundamental de la administración escolar es la de facilitar la enseñanza y el aprendizaje.

La administración escolar permite detectar necesidades, pronosticar los logros de las acciones, especificar los objetivos planear para hacer a través de otros, establecer canales de mando y comunicación, detectar las funciones y obligaciones de cada miembro, lograr la participación continua del personal.

La administración requiere del entendimiento entre los maestros y el director de la escuela, para la coordinación general de las actividades.

#### E., Diferentes tipos de líderes

El líder autocrático es el que toma todas las decisiones, asume una posición de fuerza y control, impone su criterio mediante órdenes que no admiten discusión, considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, asume la postura de dictador. En el personal se crea un ambiente de pugna e inconformidad, algunos tratan de tener un acercamiento personal con el director con el deseo de estar bien con él, otros pueden recurrir a la pasividad como signo de protesta, todo esto perjudica al funcionamiento de la escuela bajando la calidad del trabajo.

El líder participativo o democrático, utiliza la consulta para practicar el liderazgo, pone especial atención en las actitudes e intereses del grupo que dirige, los escucha y analiza sus ide-

as, en él existe el deseo de que todo el personal tome un papel activo, entiende su labor como coordinador que busca en todo momento que la ayuda mutua sea la base del trabajo. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder pusilánime o de rienda suelta, se caracteriza en que el líder delega toda responsabilidad en sus subalternos, pero sin aclaraciones ni motivación. Los subalternos tienen que ser altamente calificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. El líder no tiene seguridad en su propio valer y no tiene ninguna satisfacción en su trabajo.

En la administración general de una escuela no se presenta en estado puro determinado estilo de liderazgo, por lo que se recomienda que el director tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Un director que maneja su escuela democráticamente, puede dar a su función fácilmente un carácter autocrático, ésta lo otorgan los reglamentos y disposiciones superiores que no admiten discusión, y por lo tanto el director tiene que hacer que se cumpla.

Los líderes que toman muy en serio su función, por lo general descubren que su trabajo les exige más energías que a aquellos que no desempeñan funciones de líder.

"El jefe que conoce las actitudes que puede suscitar en sus - subordinados que no se sirve, de un modo coactivo y rígido, - de la autoridad que le ha sido conferida y que crea un clima - de tranquilidad y seguridad, está ejerciendo de modo correcto las atribuciones y competencia de su rango." ( 7 )

#### F. Características y responsabilidades del director

La dirección de una escuela comprende las actividades que se - - efectúan para guiar y controlar las tareas del personal del plantel, la responsabilidad de la selección, adquisición y uso del - material escolar, los trabajos técnicos y sociales que reclama - la institución y en general, todos aquellos trabajos que de una - manera directa o indirecta interviene en la buena marcha de la - escuela.

El director será un coordinador y no un dictador, un encauzador - y no un espectador.

Todo director de escuela debe respetar la personalidad del maes - tro, valorar con justicia su trabajo, estimularlo y ayudarlo.

Los administradores son los responsables en crear un ambiente -- adecuado para la comunicación y establecer los canales de comunicación necesarios para la organización del trabajo escolar. Ba - rreras en la comunicación hay muchas, pero se pueden solucionar - mediante atención y esfuerzo adecuados. El director debe escu -- char con interés al personal que dirige, cultivando una relación de entendimiento y respeto mutuo.

---

7) Gran Enciclopedia Temática de la Educación. México. Ed. Téc - nicas Educativas, S.A. 1986, p. 214 .

Los buenos comunicadores poseen la capacidad para transmitir y recibir información en forma útil, encuentran más fácil la tarea de administrar, porque se pueden relacionar con los demás fácilmente. El director debe ser un buen comunicador.

Cualidades que deben poseer los directores: Condiciones de vigor físico y salud mental; una personalidad capaz de hacer valer su competencia profesional y lograr que los maestros acepten y busquen su asistencia y orientación; suficiente madurez, lograda a través de la experiencia que le sirva en la toma de decisiones - honradez, cumplimiento de la palabra dada, sinceridad y lealtad; interés en ayudar a los niños para que crezcan, se humanicen y personalicen; entusiasmo en el trabajo; imaginación para resolver los conflictos que se le presenten; aptitud para mantener buenas relaciones humanas; tener capacidad para ejercer un liderazgo democrático; aptitud para trabajar con otros, de manera individual y en grupos; previsión de las situaciones futuras, sobre todo las problemáticas; respeto por la opinión ajena; decisión, iniciativa, entusiasmo, originalidad, confianza en sí mismo y sentido de humor.

Las personas que harán un mejor papel como director serán las que reúnan más cualidades personales y profesionales.

Responsabilidades conferidas al director: administrador del personal, trabajo de oficina, control del edificio, relaciones de la escuela con la comunidad, mejoramiento profesional orientación académica con su personal, elaboración de un amplio y efi-

116224

ciente sistema de evaluación, formular los procedimientos para - la calificación, clasificación y promoción de los alumnos, garan tizar el perfeccionamiento profesional de los maestros, mantener se al día respecto de las innovaciones educacionales, para pre-- sentarlas a su personal, intercambiar informaciones e ideas con los profesores, velar porque se encuentren disponibles y en buen estado los recursos indispensables para el trabajo escolar.

V. LOS RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS EN LA  
ESCUELA PRIMARIA Y SU IMPORTANCIA  
EN LA LABOR EDUCATIVA

Dentro de las funciones del director está la de detectar las necesidades materiales y humanas para poder buscar los medios que las solucionen.

Por eso he considerado conveniente analizar algunos de los recursos materiales indispensables con que se tiene que trabajar en la escuela, y describir al personal que se involucra en el proceso educativo de la escuela primaria.

A. Los recursos materiales

A continuación expongo algunas de las condiciones favorables que debe reunir el edificio escolar, los anexos, el mobiliario y los auxiliares didácticos.

Un edificio confortable influye en el ánimo de maestros y alumnos, realizando su trabajo con alegría, se fortalecen los buenos hábitos, repercutiendo todo esto, en la formación de la personalidad del niño.

Los edificios escolares deben estar ubicados lejos de cementerios, muladares, charcos, centros de vicio, fábricas, estación de ferrocarril, en general lejos de lugares que generen ruidos que perjudiquen la salud y el trabajo de los niños. De preferencia deben estar bañados por el sol, rodeados de jardines y árboles. Los muros estarán pintados de color crema u otro color que no moleste la vista. La ventilación debe ser suficiente, lo mis

mo que la iluminación. La decoración corresponde directamente al maestro y los niños, realizada en gran parte por ellos, con el gusto del maestro y el interés del niño. Su objetivo es proporcionar al niño un ambiente agradable, de belleza, orden y armonía que haga más grato y provechoso su trabajo. Evitando los materiales de carácter informativo. El mobiliario permanecerá siempre ordenado y limpio. Todo el salón de clase en condiciones higiénicas favorables.

Los sanitarios deben estar siempre en perfectas condiciones de funcionamiento e higiénicos, con agua potable.

La escuela debe contar con los anexos indispensables para cumplir con su misión, los anexos persiguen fines altamente educativos y de mejoramiento económico-social, además contribuyen a vitalizar la enseñanza.

Todas las escuelas primarias deberían tener locales para talleres, museo, biblioteca, teatro, cooperativa escolar, laboratorio etc. Deben contar con espacios para canchas deportivas y jardines.

Se recomienda que en la escuela se pongan a funcionar los anexos que estén a su alcance con el propósito de acrecentar los conocimientos y experiencias de los niños.

La cooperativa escolar es un anexo que poseen la mayoría de las escuelas del medio urbano, por medio de ellas los alumnos adquieren los útiles de trabajo a precios inferiores a los del comer--

cio, los alimentos que consuman estarán higiénicamente elaborados.

Las cooperativas escolares han de funcionar con la aprobación de la S.E.P. y de acuerdo con el reglamento respectivo. En el capítulo VIII se tratará con más detalle lo relacionado a este anexo

La parcela escolar es un anexo muy importante en la escuela rural, lleva fines educativos y económico-social.

El mobiliario debe reunir las condiciones higiénicas más indispensables, que no se encuentre en desorden, que sean fuertes y suficientes para todo el alumnado.

Los auxiliares didácticos facilitan el aprendizaje y hacen más eficaz la enseñanza. Para que ésto suceda deben seleccionarse los que se relacionen con los conocimientos, hábitos, habilidades o actitudes que se desea informar, formar o desarrollar, y estar acordes con el grado de madurez de los educandos. Pueden proporcionar experiencias directas o indirectas; adquieren los niños experiencias directas cuando en actividades tecnológicas hacen un bordado, una repisa, etc., utilizando material verdadero. Pueden adquirir experiencias indirectas a través de fotografías, mapas, televisión, etc.

El pizarrón se recomienda de color verde claro sin brillo. Un buen periódico mural será atractivo e interesante, que a golpe de vista informe y enseñe. Puede proporcionar información a los alumnos sobre actividades cívicas, deportivas, sociales y cultu-

rales.

Algunos medios auxiliares didácticos pueden ser elaborados por los alumnos, otros por los maestros y los que existan en la escuela deberán colocarse en lugar visible para que sean utilizados cuando se necesiten.

Es necesario que el director de la escuela conozca las características que deben reunir los materiales que apoyarán su trabajo desde el edificio escolar, hasta los auxiliares didácticos que utilizarán los maestros. Para poder determinar si se encuentran en condiciones favorables para su uso. De no ser así buscará los medios adecuados para que todo lo que se refiere a la escuela funcione correctamente, desde luego hasta donde sus recursos financieros se lo permitan.

Algunos elementos que debe tomar en cuenta el director para hacer el estudio de las necesidades de la escuela: la distancia aproximada que hay entre la escuela y los hogares de los niños. Observar si la escuela está rodeada por calles de mucho tránsito o de algún otro elemento que pudiera perjudicar la salud de los niños; si la escuela posee suficiente espacio para deportes, patio de recreo, jardinería; si es lo suficientemente amplia para alojar a la población escolar de la comunidad; si posee un salón amplio que pueda servir de auditorio; si tiene la escuela una entrada amplia y atractiva; si ofrece la escuela seguridad y comodidad para todos los que alberga; si está la escuela en buenas condiciones materiales, sus paredes, techo etc.; si cuenta con -

agua potable suficiente; si hay suficientes depósitos para los desperdicios; si tiene suficientes útiles de aseo; si hay botiquín de primeros auxilios; si el mobiliario es seguro, adecuado y suficiente; si tiene cada salón un mueble donde puedan guardar sus utensilios alumnos y maestro; si posee la escuela suficiente material didáctico para cada grado; si existen las herramientas de labranza necesarias; si la oficina del director tiene muebles confortables; si tiene cada aula un pizarrón en buenas condiciones.

#### B. Los recursos humanos

Las personas que integran la comunidad escolar son: alumnos, maestros, intendentes y director.

Son los alumnos los destinatarios de la obra educativa, sin ellos no puede funcionar una escuela.

Es obligación del director conocer la cantidad de alumnos con que cuenta cada grado escolar, decidiendo si necesita más personal para atenderlos o le sobran maestros; reportando a las autoridades superiores los resultados para que se tomen las medidas convenientes. Igualmente importante es conocer la calidad de los alumnos inscritos, para lograrlo se aplica al iniciar el año escolar una prueba de diagnóstico. Los resultados pueden utilizarse para hacer la distribución de alumnos en los grupos, los niños con bajo rendimiento escolar son observados por el maestro diariamente y se siguen evaluando hasta comprobar si deben ser canalizados a los grupos de apoyo que últimamente se han formado

en algunos sectores del área urbana.

Profesor de grupo. Propósito del puesto: "Conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo con las características de los alumnos y el grado escolar correspondiente, conforme al plan y los programas de estudio para el grado escolar del grupo que le asigne el director de la escuela." ( 8 )

El maestro tendrá pleno conocimiento de sus funciones como profesor de grupo, independientemente de la categoría de pago que tenga. El director proporcionará a cada maestro una copia de las páginas del manual de organización de la escuela de educación primaria, donde vienen las funciones que le corresponden.

Es el educador quien con su entusiasmo, dedicación y afecto por su trabajo, dará a los educandos todo lo que necesitan para ir formando su verdadera personalidad.

Sería inútil tener un edificio escolar apropiado, contar con abundante y eficiente material didáctico, poder disponer de todos los elementos adecuados para desarrollar un buen trabajo, sin poseer un personal entusiasta y competente que pueda sacar provecho de todos los recursos existentes.

El director debe conocer a la planta de maestros para poder hacer la distribución de grupos y comisiones de la forma más acer-

---

8) SEP. Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, México, Ed. Talleres Gráficos de la Nación, 1984, p. 32.

tada conociendo de antemano sus preferencias, preparación y aptitudes podrá ubicarlos mejor. Esto puede lograrlo estudiando detenidamente las fichas acumulativas, que deben reunir características individuales, culturales y profesionales, también la observación del trabajo diario da facilidades al director para conocer al maestro.

El intendente es la persona que se encarga del trabajo correspondiente a higiene, mantenimiento y seguridad del edificio escolar. Debe ser muy responsable, respetuoso, trabajador, aplicar su iniciativa en las actividades que le corresponde realizar. Tener comunicación directa con el director, también forma parte del equipo de trabajo por lo tanto deberá relacionarse con el resto del personal. Los alumnos han de ser respetuosos con él, y atender las indicaciones que pudiera darles en beneficio de su propia seguridad.

El director es la persona que dirige la escuela, responsable de que todo funcione bien. Deberá coordinar todas las actividades, atender las sugerencias del personal a su cargo y determinar qué es lo más recomendable para aplicarlo en cada caso; delegará autoridad y responsabilidades para que las actividades que se distribuyan se realicen mejor.

En algunas escuelas se cuenta con un maestro comisionado en actividades culturales, esta persona tiene a su cargo seis grupos con los que trabaja, previo horario diseñado en común acuerdo con el director y maestros de grupo. Su función es apoyar la

cultura general de los niños, rescatando las tradiciones de nuestro pueblo; para desarrollar su trabajo realizan excursiones, visitas, exposiciones, festivales, etc. Su enseñanza es activa, no hay presión sobre el grado de aprovechamiento que obtengan -- los alumnos, no se registra ninguna evaluación numérica. Se requiere que el maestro sea muy activo y con mucha iniciativa.

Los maestros de educación física son un gran apoyo para el trabajo docente, proporcionan con su clase bien dirigida gran ayuda al desarrollo físico y mental de los alumnos. Son pocas las escuelas que tienen maestros de educación física, falta presupuesto en esta rama de la educación.

## VI. EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR DEL PLANTEL

El director es la persona encargada de administrar en el plantel a su cargo, el servicio educativo de nivel primaria, coordinando los recursos disponibles a través de las personas.

Se espera que los administradores sean gente de acción que puedan tomar decisiones con éxito, que sean lo suficientemente estrictos o adaptables cuando es necesario, comprensivos hacia los sentimientos de los demás a costa de sus propios sentimientos.

Muchas son las funciones que debe desarrollar el director y también muy variados los obstáculos que se le presentan diariamente. Tratando de apoyar su labor, las aportaciones de este capítulo - van dirigidas primero a las personas que se involucran en el proceso educativo de la escuela primaria, después se describen las actividades que durante el año escolar realiza el director y por último lo referente a la documentación tanto del director como de los maestros.

### A. Las relaciones humanas y su aplicación en la función del director

Siendo el ser humano uno de los elementos más importantes para el éxito de una organización, y sabiendo que el administrador es el responsable del comportamiento del personal a su cargo, puesto que debe coordinar a los miembros del equipo de trabajo; he considerado conveniente hacer mención de la importancia que tienen las buenas relaciones humanas entre el personal que labora en una escuela.

¿Porqué hablar de relaciones humanas cuando lo que se está tratando es un problema administrativo?. Porque corresponde al director utilizar las relaciones humanas para lograr un ambiente agradable en el trabajo, respetando las características individuales de las personas, favoreciendo la actividad grupal y el logro de las metas propuestas.

"La aportación del campo de las relaciones humanas sobre el particular señala que la calidad de la participación de cada individuo está estrechamente ligada al interés que dedica a su trabajo y a los objetivos del grupo". ( 9 )

Si el personal puede seleccionarse y colocarse de tal manera que sean compatibles y amigables, serán mucho más productivos y cooperarán más.

El director debe crear un ambiente de confianza para que su personal se dirija a él con naturalidad, haciendo un mejor planteamiento de los problemas que se le presenten.

Las acciones administrativas se mejorarán grandemente debido a la buena comunicación entre el director y el personal a su cargo

Es responsabilidad del director estimular al personal que dirige para que cumplan con sus deberes en una forma acertada. Los alumnos también necesitan de un trato cordial tanto de los maestros como del director, logrando que se dirijan a la escuela con gusto.

---

9) SEP. Manual del Director del Plantel de Educación Primaria, - México, 1985, p. 48 .

A los padres de familia se les deben respetar sus opiniones acertadas, tomándolos en cuenta para que apoyen la labor del maestro y de la escuela en general.

La persona que dirige debe conocer y aplicar las buenas relaciones humanas, para que tenga menos tropiezos en su trabajo.

Las responsabilidades del grupo de directores tienen mucho en común, relacionarse entre ellos es muy provechoso, algunas veces se ayudan mutuamente, obteniendo mayor seguridad en lo que realizan.

La familia y los amigos también proporcionan ayuda y apoyo al director. Estas relaciones se realizan fuera del trabajo, pero al compartir con ellos las dificultades y los éxitos, pueden influir significativamente en el nivel de realización personal.

#### B. El calendario escolar y las actividades del director.

En el mes de febrero se realiza la preinscripción para los alumnos del primer grado, con la intención de tener datos anticipados que puedan servir para detectar las necesidades del próximo ciclo escolar.

En el mes de agosto se elabora el cuadro anual de necesidades observando con detenimiento lo que debe hacerse en materia de recursos humanos, materiales y financieros, para lograr el buen funcionamiento de la escuela. Se realizan las inscripciones y reinscripciones de los alumnos, solicitando a los aspirantes el acta de nacimiento y la boleta de calificaciones para ubicarlo -

en el grado correspondiente.

La asignación de grupos a los profesores puede hacerse en el mes de junio, cuando se entrega la carta de liberación, pero si hay posibilidades de que algunos maestros se cambien del plantel es mejor esperar hasta el mes de agosto.

En la primera quincena del mes de septiembre el director debe integrar el consejo técnico, en la primera reunión deberán distribuirse las comisiones de trabajo que apoyarán la labor educativa pueden ser de aseo, orden, periódico mural, ahorro, cooperativa-etc. según se necesiten en cada plantel.

También se integrará el nuevo comité directivo de padres de familia. Cada maestro citará a los padres de familia de su grupo, - para informarles sobre la forma en que trabajará con sus hijos y pedir el apoyo de ellos para que sus hijos cumplan con todo, haciendo más efectiva la labor del maestro en beneficio de los niños.

El director debe orientar y vigilar al personal docente para que el proceso enseñanza aprendizaje se realice sin tropiezos. Orientar y apoyar a los maestros con comisiones especiales para que - las realicen con éxito. Vigilar sistemáticamente el trabajo escolar y estimular a sus colaboradores.

El director debe administrar los ingresos propios de la escuela conforme a las normas establecidas. Llevar el inventario de los bienes de la escuela. Organizar correctamente el archivo esco--

lar. Rendir oportunamente los documentos que soliciten las autoridades.

El director debe revisar periódicamente la documentación del personal docente. Conceder licencias por tres días tres veces al año. Reportar quincenalmente las incidencias del personal. Coordinar el desarrollo de los programas socio-culturales que ayuden a incrementar el nivel cultural de la comunidad.

El director debe dirigir y encauzar las actividades de la escuela y aquellas de la comunidad que tengan relación con la educación. Motivar a los padres de familia para que proporcionen los recursos económicos suficientes con los que se pueda dar el mantenimiento adecuado a la escuela. Expedir los créditos escalafonarios al personal a su cargo.

#### C. La documentación escolar

El registro de inscripción es la base de la documentación correcta de una escuela, debe llevarse escrupulosamente, haciendo las observaciones en el momento oportuno. Los datos deben coincidir con el registro de asistencia de los grupos, las altas y bajas deben anotarse primero en el registro de inscripción y después en el de asistencia.

El registro de asistencia del personal es un documento que siempre estará actualizado, en él firman diariamente las personas que laboran en el plantel, anotando la hora de llegada y de salida, no debemos olvidar firmarlo porque es con lo que comprobamos

que hemos asistido puntualmente a nuestro trabajo; auxilia al director cuando tiene que rendir las incidencias.

La documentación del maestro de grupo siempre estará actualizada el registro de avance programático se hace semanalmente, en él - se anotan los objetivos específicos y las actividades que se realizan diariamente para cumplir con el programa escolar.

El registro de asistencia y evaluación debe llevarlo el maestro- celosamente, anotando la asistencia diaria, así puede detectar - con facilidad a los alumnos que se ausentan mucho de la escuela, para investigar oportunamente esos casos y evitar problemas pos- teriores. En el mismo registro se anotan las calificaciones que obtienen los alumnos en cada unidad y área, estos datos deben registrarse también en la boleta de calificaciones, y reportarlos- oportunamente a los padres de familia.

El registro del ahorro se llevará minuciosamente cada semana, -- hay que cuidar de anotar el ahorro también en la tarjeta del ni- ño la cual deberá estar firmada periódicamente por los padres, - para evitar problemas al finalizar el año. Las gráficas de asistencia, aseo, puntualidad, aprovechamiento etc. sirven para estimular a los alumnos, deben estar en lugares visibles.

El plan de trabajo es un documento que realizará el maestro al - inicio del año escolar, al finalizar el año hará su informe de - labores basándose en el plan de trabajo.

El cuadro de concentración de calificaciones por grupo es otro -

documento que realizará el maestro al final del año escolar en él irán los nombres completos de los alumnos, su promedio final por áreas y las asistencias anuales, debe elaborarse cuidando todos los detalles.

El maestro de sexto grado se encargará además de realizar documentación especial como las cartas de buena conducta, los certificados, lista de concentración de calificaciones.

El director cuidará de entregar a las autoridades toda la documentación correcta, el plan anual, informe de labores, informes bimestrales de ahorro, cooperativa, reportes de incidencias, cortes de caja, inventario, estadística inicial, semestral y anual, documentación final del ahorro y cooperativa.

El director tendrá siempre bien organizado el archivo escolar -- procurará tener siempre actualizado el expediente personal de cada trabajador.

## VII. LA FUNCION DEL DIRECTOR EN EL ASPECTO TECNICO PEDAGOGICO

El director debe dar suficiente importancia a la orientación y control de las actividades técnico pedagógicas de lo cual depende en gran parte que los objetivos educacionales de su escuela se cumplan.

Sabemos que la experiencia nos enseña durante todo el curso de nuestra vida, aprendemos de nuestra familia, de los amigos, de los medios masivos de comunicación, en general de todo lo que nos rodea. Pero es en la escuela donde se le da un enfoque formal a la educación, transmitiendo deliberadamente la herencia cultural de la sociedad, de una generación a otra. Es aquí donde el maestro juega un papel primordial.

El propósito de la enseñanza no es tanto el de familiarizar al estudiante con una cantidad de información, sino estimularle para que participe activamente en su propio aprendizaje, logrando el desarrollo armónico de su personalidad.

La finalidad que se persigue al aprender es el cambio o modificación duradera de aptitudes, hábitos, creencias, según los objetivos que esperamos alcanzar.

Planear, organizar, realizar y comprobar deben ser las actividades que guiarán al maestro en su trabajo diario.

El educador, guiará, orientará y estimulará al educando; pondrá siempre al servicio de los niños, sus conocimientos, experien-

cias y buena disposición para que logren sus objetivos con mínimo esfuerzo.

Quien no sienta la vida como un darse a los demás, nunca será un buen maestro; si es un buen maestro el efecto que causará en los niños será inmediato y duradero.

Un alumno que vuelve a la casa satisfecho y alegre con su progreso educativo, será el mejor promotor social de la escuela. Los padres se darán cuenta que la escuela está cumpliendo con su función.

Antes de iniciar con el programa escolar del grado que le corresponde atender, el profesor debe efectuar una investigación de -- las condiciones de los alumnos puede auxiliarse de los expedientes que haya en la escuela, si no los hay, es el momento de empezar a integrarlos para que cada alumno tenga su expediente y año tras año se hagan los registros de los hechos sobresalientes.

Los expedientes pueden contener datos personales, resultados de tests, problemas de conducta, de salud, de carácter, hábitos, entrevistas actividades extraescolares etc. Para conocer el aspecto cognoscitivo puede iniciarse con la aplicación de una buena prueba de diagnóstico, así sabrá el maestro con qué conocimientos cuentan sus alumnos esto puede ayudar mucho en la planeación del trabajo docente.

#### A. Visitas a los grupos

Esta tarea que realiza el director periódicamente, lleva varios-

fines, pero todos conducen a mejorar la calidad de la educación.

Orientar y vigilar el trabajo docente en el aspecto metodológico es una de las funciones del director, para ello debe identificar la metodología sugerida en los programas, estudiar anticipadamente los objetivos específicos de la unidad en el grado que visitará.

La evaluación es otro de los aspectos en los que se pondrá especial atención pues muy poco servirá una buena metodología si no hay control, el maestro debe saber siempre en qué grado se alcanzó determinado objetivo, para poder seguir adelante o retroalimentar "El papel primordial de la evaluación es recolectar, analizar y suministrar información oportuna y confiable para la toma de decisiones". ( 10 )

La evaluación del aprendizaje de acuerdo a sus diferentes momentos y propósitos puede ser inicial, cuando se realiza antes de una situación de aprendizaje (antecedentes del tema). Continuo o parcial, se realiza durante el desarrollo de la tarea educativa, su finalidad es determinar si el educando va dominando paso a paso los objetivos del programa, y al mismo tiempo permite que se tomen medidas correctivas oportunas.

La evaluación final, se realiza al término de cualquier situación de aprendizaje puede ser de la unidad o para aprobar el curso. Tiene como propósito integrar las evaluaciones parciales de

---

10) SEP. Manual Técnico-Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria, México, 1986, p. 30 .

los alumnos.

Todo esto debe conocerlo el maestro para que lo aplique y el director para que oriente o supervise.

El maestro se apoyará en los auxiliares didácticos que pueden enriquecer su trabajo, el director observará que se utilicen y proporcionará los medios para que haya en la escuela al menos los más indispensables y vigilará que se conserven en buen estado.

Tanto la visita de diagnóstico que se realiza en el mes de septiembre, como la formativa que se realiza periódicamente todo el año. Sirven para reforzar y estimular el trabajo del maestro, en ellos se tocan puntos referentes a la documentación que debe llevar el maestro, como por ejemplo el registro de avance programático actualizado, las boletas de calificaciones y registro de los alumnos también actualizados. Al observar el desarrollo de la clase debe tomarse en cuenta la metodología aplicada en el desarrollo de la misma, su evaluación relación maestro-alumno, recursos utilizados etc.

En conclusión estas visitas tienen como propósito verificar que la documentación de los docentes esté actualizada. Supervisar el aprovechamiento de los alumnos. Conocer la actuación del docente en el desempeño de su labor. El director deberá realizar una entrevista con el educador después de la visita.

La actitud del director tendrá que ser de amistad, respeto, confianza, de buena voluntad y de colaboración para mejorar las prácticas educativas.

## B. Reuniones del Consejo Técnico Consultivo

El consejo técnico de la escuela se organiza al iniciar el año escolar. El presidente será el director y los maestros los vocales. Se nombrará un maestro como secretario, él levanta el acta de la reunión y la registra en el diario. Habrá reuniones de consejo una vez al mes, o antes si hay algún asunto urgente que tratar.

Los asuntos que se tratarán en las reuniones deben ser de carácter Técnico-Pedagógico, como por ejemplo: Integrar comisiones para la distribución del trabajo, formas para controlar la asistencia, puntualidad y disciplina de los alumnos. Elaborar instrumentos de evaluación. Selección de métodos y procedimientos, forma correcta de llenar la documentación.

Estas reuniones son un apoyo al trabajo de los maestros y al de la escuela en general. En ellas pueden participar los maestros aportando sugerencias que ayudarán a solucionar los problemas planteados.

El director dictará medidas para prevenir el cuidado de los alumnos, dentro del plantel, cuando los representantes de los grados del Consejo Técnico Consultivo asistan a la reunión". ( 11 )

## C. Reuniones de orientación técnico pedagógica con padres de familia

---

11) Ibid. p. 95 .

El trato frecuente con los padres de familia beneficia la tarea-educativa de la escuela, por eso he considerado este punto dentro del aspecto técnico-pedagógico.

Estas reuniones han de realizarse en el mes de septiembre y al menos una reunión a mediados del año escolar. Solamente se tratarán asuntos de carácter técnico-pedagógico.

Las reuniones estarán dirigidas por el director con la presencia y participación activa de los maestros del grado.

En la primera reunión se podrá informar sobre la forma en que -- trabajarán los maestros con sus hijos; solicitar que cumplan con los materiales necesarios para el trabajo diario; pedir el apoyo de los padres para que los niños lleguen puntuales a la escuela, cumplan con su trabajo, en general que colaboren con el maestro-para que sus hijos adquieran buenos hábitos.

En la reunión de medio curso ya se pueden tratar problemas específicos que se hayan presentado en el transcurso del trabajo.

El padre de familia debe cooperar formalmente en la solución de los problemas de sus hijos, tanto de aprendizaje como conductuales.

El verdadero contacto entre los padres de familia y la escuela, lo crea el maestro; un buen medio de comunicación es la entrega de calificaciones, debe aprovecharse esta oportunidad para estar mejor relacionados. También se utilizan las entrevistas personales para dar solución a casos específicos.

## VIII. SERVICIOS SOCIALES EDUCATIVOS EN LA ESCUELA PRIMARIA

### A. El ahorro escolar

El principal objetivo del ahorro escolar es despertar el interés de los educandos por la práctica del ahorro, hasta formar un hábito.

Al iniciar el año escolar el director comisiona a un maestro que será el responsable de llevar el control del ahorro escolar en toda la escuela.

Las autoridades correspondientes entregan al director los registros y tarjetas para que sean distribuidos a los maestros y alumnos.

El ahorro escolar es recogido cada lunes por el maestro de grupo él anota lo recibido por cada alumno en su registro y en la tarjeta del niño. El ahorro total del grupo se entrega al maestro responsable, él es quien lo deposita en el banco.

Al director de la escuela se le informa periódicamente del estado de cuenta, quien a su vez lo reporta bimestralmente a la supervisión escolar.

Respecto a la documentación que se debe rendir a las autoridades es la siguiente: acta de renovación e integración del comité de ahorro, informe anual de cada grupo y de la escuela; en el informe del grupo se reporta el ahorro de cada niño con sus intereses y la firma de recibido. El informe de la escuela es la con-

centración del ahorro de cada grupo con sus intereses, incluyendo la distribución de los intereses correspondientes a cada maestro y a la escuela. Dicho reparto se realiza de la siguiente -- forma: el setenta por ciento para los alumnos, el veintidos y medio por ciento para la escuela y el siete y medio para el maestro. (es proporcional a lo ahorrado por su grupo.)

El porcentaje correspondiente a la escuela pasa al control de ingresos propios de la misma, utilizándose para satisfacer en parte las múltiples necesidades de la escuela.

Esta actividad se ha fomentado cada día más, logrando que un -- gran porcentaje de la población escolar ahorre.

#### B. La Cooperativa Escolar

La cooperativa escolar es un anexo muy valioso en la escuela primaria, tiene carácter educativo y económico-social; los alumnos adquieren los productos a más bajo costo que en el comercio, al final del año escolar reciben las utilidades correspondientes; -- la escuela también se beneficia con el porcentaje de utilidades -- que corresponde a la escuela, con él se pueden comprar artículos deportivos o material didáctico.

Al inicio del año escolar el director de la escuela da instruc-- ciones a los maestros para que los alumnos adquirieran un certificado de aportación que los acredite como socios de la cooperativa. (Se sugiere que todos participen.) El costo del certificado será accesible para los niños, solamente se puede adquirir un certificado.

Pará nombrar a los diferentes representantes se realiza una asamblea de los socios, si son demasiados alumnos se puede realizar la asamblea con el diez por ciento del total. Se debe nombrar el consejo de administración, el comité de vigilancia, la comi--sión de educación cooperativa; estarán integrados por alumnos, en cada comité se nombrará un maestro asesor; el tesorero tam--bién será un maestro, el director es el presidente de la mesa de debates.

Después de realizada la asamblea se debe enviar a las autorida--des el acta firmada por los integrantes de cada comité y por la mesa de debates. Se anexa lista de alumnos asistentes a la asamblea con sus firmas, si hay socios nuevos también se incluye la lista.

El tesorero lleva el control del diario de ingresos y egresos, él es quien deposita las ganancias en cuenta bancaria.

Bimestralmente se hace un reporte de compras, ventas y ganancias al finalizar el año se rinde el informe más completo, en él se reporta el total de ingresos y egresos, el fondo repartible a -- los socios que será el cuarenta por ciento del total de las ga--nancias, el fondo de reserva que es el veinte por ciento y el -- cuarenta por ciento restante corresponde a la escuela. Al entregar la documentación final de la cooperativa debe anexarse una copia de la tarjeta de ahorros, el saldo debe coincidir con lo reportado en el informe final.

C. Participación de padres de familia

Es obligación del director citar a los padres de familia para la renovación de su mesa directiva, durante la primera quincena del mes de septiembre. Estará integrada por un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y seis vocales.

Las reuniones ordinarias serán dos veces al año cuando menos, y extraordinarias cuando sean necesarias.

Si alguno de los miembros de la mesa directiva renuncia al cargo la misma mesa directiva puede elegir al sustituto, en el caso especial del presidente será sustituido por el vicepresidente.

Las asociaciones de los padres de familia se forman para que colaboren en el mejoramiento del plantel escolar, pueden reunir fondos de aportaciones voluntarias de sus miembros.

Por conducto del director de la escuela se rendirán los informes contables anuales y los parciales que sean requeridos.

Los padres de familia podrán colaborar en programas de salud, problemas de aprendizaje y mejoramiento del ambiente, siempre en coordinación con los directores quienes fungirán como asesores en todas sus actividades.

Las relaciones humanas deben ser muy buenas, ya sea que se relacionen con los maestros, con el director o entre los mismos padres de familia, logrando con ello un mejor aprovechamiento de los educandos, pues no debemos olvidar que todo lo que se realice repercutirá positiva o negativamente en los niños.

Es obligación del padre de familia cooperar en la solución de -- los problemas de sus hijos, tanto de aprendizaje como conductuales. Pueden aprovechar las reuniones de información y orientación técnico-pedagógicas, las entrevistas personales, el día de la entrega de calificaciones y cuantas oportunidades tenga de -- dialogar con el maestro de sus hijos o con el director.

Los padres de familia pueden participar activamente en actividades culturales como por ejemplo: diferentes clubes, exposiciones festivas, siempre con la coordinación del director.

## IX. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

1. Para que la obra educativa se realice es necesario contar con un edificio escolar confortable, en el que todo lo material - esté en buenas condiciones de funcionamiento.
2. Los educandos son elementos indispensables en el funciona- -- miento de la escuela, lo mismo que los maestros de grupo, el director e intendente.
3. El director de la escuela debe fomentar las buenas relaciones humanas entre todo el personal a su cargo, y también con los padres de familia.
4. Es necesaria la unidad de los maestros en toda labor social - que trascienda a la comunidad. Los maestros deben ser capa-- ces de convivir y coordinarse con sus semejantes.
5. El director tendrá siempre muy buena comunicación con todos - los integrantes en la obra educativa para que los resultados- de cualquier plan que se realice sean efectivos.
6. El director debe cuidar que toda actividad comenzada se termi- ne, de otra manera se corre el riesgo de que el personal ya - no quiera participar en los proyectos que él proponga.
7. Es responsabilidad del director entregar puntualmente a las - autoridades superiores toda la documentación que soliciten, - tanto de los maestros como la realizada por él mismo, cuidar- que toda se elabore correctamente.

8. El director es responsable del buen funcionamiento de la escuela en todos los aspectos, pero es en el aspecto técnico pedagógico donde pondrá especial atención, orientando, apoyando y dirigiendo la labor del personal docente.
9. Dirigir una escuela en forma democrática, puede proporcionar muchas satisfacciones a los involucrados en el trabajo; porque se estimula la iniciativa y creatividad del maestro, y como a todos nos gusta que respeten nuestras opiniones, será muy provechoso en la realización del trabajo el haber participado en la planeación y organización.
10. El director debe preocuparse por conocer al personal adscrito a su escuela; sus capacidades, su preparación, sus aptitudes, preferencias, e intereses; ayudarán mucho en la correcta ubicación del personal al hacer la distribución de grupos y comisiones.
11. El director motivará a los padres de familia para que colaboren en lo que se les solicite; que apoyen en todo a los maestros, haciendo que sus hijos cumplan con su trabajo y con las normas de la escuela.
12. El director, los profesores e intendentes, realizarán mejor su trabajo, si conocen las funciones correspondientes a su puesto.
13. Los planes de trabajo que se pretendan realizar en una escuela, deben ser diseñados de tal manera que admitan cambios imprevistos en el momento de la realización.

116224

## BIBLIOGRAFIA

- AMORIN NERI, José. Enciclopedia Temática de la Educación. (T.4), México, Ed. Técnicas Educativas, S.A., 1986 .
- BALLESTEROS Y USANO, Antonio. Organización de la Escuela Primaria. México, Ed. Patria, S.A., 1972 .
- Enciclopedia Técnica de la Educación. (T.1), España, Ed. Santillana, 1975 .
- JIMENEZ Y CORIA, Laureano. Organización Escolar. México, Ed. Ensayos Pedagógicos de Fernández Editores, S.A., 1969 .
- LEMUS, Luis Arturo. Administración Dirección y Supervisión de Escuelas. Argentina, Ed. Kapelusz, 1986 .
- MAILLO, Adolfo. Enciclopedia de Didáctica Aplicada.(T.1), España Ed. Labor, S.A., 1973 .
- S.E.P. Antología de Administración y Legislación Educativa. Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria. México, Ed. Comunicación Impresa, S.A., 1976 .
- S.E.P. Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. -- México, 1985 .
- S.E.P.-Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria. México, Ed. Talleres Gráficos de la Nación, 1984 .
- S.E.P. Manual Técnico Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria. México, 1986 .